

BEST-SELLER do *NEW YORK TIMES*

BAD BLOOD

Fraude Bilionária
no Vale do Silício

John Carreyrou



ALTA BOOKS
EDITORA



**BAD
BLOOD**

BAD BLOOD

Fraude Bilionária

no Vale do Silício

John Carreyrou


ALTA BOOKS
E D I T O R A
Rio de Janeiro, 2019

A compra deste conteúdo não prevê o atendimento e fornecimento de suporte técnico operacional, instalação ou configuração do sistema de leitor de ebooks. Em alguns casos, e dependendo da plataforma, o suporte poderá ser obtido com o fabricante do equipamento e/ou loja de comércio de ebooks.

Bad Blood – Fraude bilionária no Vale do Silício

Copyright © 2019 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. ISBN: 978-85-508-0747-8

Translated from original Bad Blood: Secrets and lies in a Silicon Valley Startup © 2018 by John Carreyrou. All rights reserved. ISBN 978-1-524-73165-6. This translation is published and sold by permission of Penguin Random House LLC, the owner of all rights to publish and sell the same.

PORTUGUESE language edition published by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, Copyright © 2019 by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli.

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

A editora não se responsabiliza pelo conteúdo da obra, formulada exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Publique seu livro com a Alta Books. Para mais informações envie um e-mail para autoria@altabooks.com.br

Obra disponível para venda corporativa e/ou personalizada. Para mais informações, fale com projetos@altabooks.com.br

Erratas e arquivos de apoio: No site da editora relatamos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros, bem como disponibilizamos arquivos de apoio se aplicáveis à obra em questão.

Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso às erratas, aos arquivos de apoio e/ou a outros conteúdos aplicáveis à obra.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites referidos pelos autores nesta obra.

Produção Editorial

Editora Alta Books

Gerência Editorial

Anderson Vieira

Produtor Editorial

Thiê Alves

Assistente Editorial

Juliana de Oliveira

Produtor Editorial (Design)

Aurélio Corrêa

Marketing Editorial

Silas Amaro

marketing@altabooks.com.br

Editor de Aquisição

José Rugeri

j.rugeri@altabooks.com.br

Vendas Corporativas

Sandro Souza

sandro@altabooks.com.br

Vendas Atacado e Varejo

Daniele Fonseca

Viviane Paiva

comercial@altabooks.com.br

Ouvidoria

ouvidoria@altabooks.com.br

Equipe Editorial

Adriano Barros

Aline Vieira

Bianca Teodoro

Ian Verçosa

Illysabelle Trajano

Kelry Oliveira

Paulo Gomes Thales Silva

Viviane Rodrigues

Tradução

Alberto Gassul Streicher

Copidesque

Ana Gabriela Dutra

Revisão Gramatical

Hellen Suzuki

Fernanda Lutfi

Adaptação para formato e-Book

Joyce Matos

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

C315b	Carreyrou, John
Bad Blood [recurso eletrônico]: o escândalo milionário da empreendedora que enganou o Vale do Silício / John Carreyrou; traduzido por Alberto Gassul Streicher. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019. 352 p. ; il. ; 1.350 KB.	
Tradução de: Bad Blood: Secrets and lies in a silicon valley startup	
ISBN: 978-85-508-0747-8 (E-book)	
1. Empreendedorismo. 2. Biotecnologia. I. Streicher, Alberto Gassul. II. Título.	
2018-1795	CDD 658.421 CDU 65.016

Elaborado por Odilio Hilário Moreira Junior - CRB-8.9949

Rua Viúva Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20.970-031 — Rio de Janeiro (RJ)

Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

www.altabooks.com.br — altabooks@altabooks.com.br

www.facebook.com/altabooks — www.instagram.com/altabooks

Para Molly, Sebastian, Jack e Francesca

Sumário

Nota do Autor

Prólogo

UM | Uma Vida Deliberada

DOIS | O “Robocola”

TRÊS | A Maçã da Cobiça

QUATRO | Adeus, East Paly

CINCO | O Vizinho de Infância

SEIS | Sunny

SETE | Dr. J

OITO | O miniLab

NOVE | A Alternativa Saudável

DEZ | “Quem é o Ten Cel Shoemaker?”

ONZE | Há um Fuisz Fervendo

DOZE | Ian Gibbons

TREZE | Chiat\Day

QUATORZE | Inauguração

QUINZE | Unicórnio

DEZESSEIS | O Neto

DEZESSETE | Fama

DEZOITO | O Juramento de Hipócrates

DEZENOVE | A Denúncia

VINTE | A Emboscada

VINTE E UM | Segredos Comerciais

VINTE E DOIS | La Mattanza

VINTE E TRÊS | Controle de Danos

VINTE E QUATRO | A Rainha Vai Nua

Epílogo

Agradecimentos

Notas

Nota do Autor

Este livro é baseado em entrevistas com mais de 150 pessoas, dentre as quais se incluem mais de 60 ex-funcionários da Theranos. A maioria das pessoas que aparecem como personagens na narrativa permitiu que seus nomes reais fossem usados, porém algumas pediram que suas identidades fossem protegidas, seja porque temiam uma represália da empresa, que acabassem envolvidas na investigação criminal que estava em curso no Departamento de Justiça, ou apenas quiseram manter sua privacidade. Com vistas a meu interesse de angariar a versão mais completa e detalhada dos fatos, aceitei usar pseudônimos para essas pessoas. Contudo, todos os demais detalhes que as descrevem, bem como suas experiências, são fatuais e verdadeiros.

Todas as referências de e-mails ou documentos que apresento são literais e com base nos próprios documentos. Ao atribuir referências durante os diálogos dos personagens, estas foram reconstruídas a partir das memórias dos participantes. Alguns capítulos foram escritos com base em gravações de procedimentos legais, como depoimentos de testemunhas. Quando for esse o caso, identifico as gravações detalhadamente na seção de notas ao término da narrativa.

Durante a escrita deste livro, entrei em contato com as figuras principais da saga Theranos e lhes ofereci a oportunidade de comentarem sobre quaisquer alegações a respeito delas. Elizabeth Holmes, em seu direito, rejeitou meus pedidos de entrevista e preferiu não cooperar com este relato.

Prólogo

17 de novembro de 2006

Tim Kemp trazia boas novas para sua equipe. Ex-executivo da IBM, Kemp era o responsável pelo departamento de bioinformática da Theranos, uma startup que possuía um sistema inovador de exame de sangue. Recentemente, a empresa havia feito sua primeira grande demonstração ao vivo para uma empresa farmacêutica. Elizabeth Holmes, com 22 anos de idade e fundadora da Theranos, havia voado até a Suíça para demonstrar as capacidades de seu sistema para os executivos da Novartis, a gigante empresa farmacêutica europeia.

“Elizabeth me telefonou hoje cedo”, Kemp escreveu em um e-mail que enviaria para sua equipe, composta de 15 pessoas. “Ela expressou seu agradecimento e disse que ‘foi tudo perfeito!’. Ela especificamente me pediu para agradecer a vocês e dizer o quanto está grata. Ainda mencionou que o pessoal na Novartis ficou tão impressionado que solicitou uma proposta, e que demonstrou interesse em fazer uma negociação financeira para criarmos um projeto. Estamos cumprindo nossa missão!”

Esse foi um momento crucial para a Theranos. A startup, então com três anos de idade, havia se metamorfoseado de uma ideia ambiciosa idealizada por Holmes nos dormitórios de Stanford para um produto real, pelo qual uma multinacional enorme demonstrava interesse.

O rumor do sucesso da apresentação na Suíça chegou até o segundo andar, onde ficavam os escritórios dos executivos seniores.

Um desses executivos era Henry Mosley, diretor financeiro da Theranos. Ele havia ingressado na empresa oito meses antes, em março de 2006. Com roupas amassadas, olhos verdes cativantes e uma personalidade despojada, era um veterano da área tecnológica do Vale do Silício. Ele cresceu na região de Washington, D.C., obteve seu MBA na Universidade de Utah, se mudou para a Califórnia no fim dos anos 1970 e nunca mais saiu de lá. Seu primeiro emprego foi na Intel, a fabricante de chips, uma das pioneiras do Vale. Posteriormente, chegou a ser o responsável pela área financeira de outras

quatro empresas tecnológicas, tendo aberto o capital de duas delas. A Theranos era totalmente outra praia.

Mosley havia sido atraído para a Theranos por conta de todo o talento e experiência em torno de Elizabeth. Mesmo sendo ainda muito jovem, ela estava cercada por um elenco de superestrelas. O presidente de sua diretoria era Donald L. Lucas, um capitalista de risco que havia treinado Larry Ellison, empreendedor bilionário do ramo de softwares, e o havia ajudado a abrir o capital da Oracle Corporation no meio da década de 1980. Lucas e Ellison haviam investido dinheiro do próprio bolso na Theranos.

Outro integrante da diretoria com uma ótima reputação era Channing Robertson, vice-reitor da Escola de Engenharia de Stanford. Robertson era uma das estrelas do corpo docente de Stanford. Seu relato de especialista sobre as propriedades viciantes dos cigarros havia forçado a indústria do tabaco a fazer um acordo histórico de \$6,5 bilhões com o estado de Minnesota no fim dos anos 1990. Levando em conta as poucas interações que Mosley havia tido com ele, ficava claro que Robertson tinha grande apreço por Elizabeth.

A Theranos também possuía uma equipe gerencial muito forte. Kemp passou 30 anos na IBM. Diane Parks, diretora comercial da Theranos, carregava 25 anos de experiência em empresas farmacêuticas e biotecnológicas. John Howard, vice-presidente sênior de produtos, havia supervisionado uma subsidiária da Panasonic, que fabricava chips. Não era nada comum encontrar executivos desse calibre em uma startup pequena.

No entanto, não foram apenas a diretoria e a equipe executiva que haviam persuadido Mosley a ir para a Theranos. O mercado que a empresa buscava era enorme. As empresas farmacêuticas gastavam bilhões e bilhões de dólares em ensaios clínicos para testar novos remédios a cada ano. Se a Theranos pudesse se mostrar indispensável a elas e capturar uma fração desse enorme gasto, poderia ganhar uma fortuna.

Elizabeth havia pedido para ele providenciar algumas projeções financeiras que ela pudesse apresentar aos investidores. Os primeiros números que ele havia mostrado não foram do seu gosto, forçando-o a revisá-los e alterá-los para cima. Ele sentiu um certo incômodo ao ter que fazer isso, mas constatou que ainda assim os números ficavam dentro dos limites do possível, caso a empresa se comportasse perfeitamente. Além disso, os investidores de risco

que as empresas buscavam para investimento sabiam que os fundadores das startups exageravam essas previsões. Era parte do jogo. Os investidores tinham até uma expressão para isso: a previsão “taco de hóquei”, que mostrava uma receita estagnada durante alguns anos e então, magicamente, subia em linha reta.

A única coisa que Mosley ainda não sabia se entendia perfeitamente era como a tecnologia da Theranos funcionava. Quando alguns investidores em potencial apareciam, ele os levava para falarem com Shaunak Roy, cofundador da Theranos. Shaunak tinha doutorado em engenharia química. Ele e Elizabeth haviam trabalhado juntos no laboratório de pesquisas de Robertson, em Stanford.

Shaunak picava seu dedo, extraíndo algumas gotas de sangue. Então, colocava o sangue em um cartucho de plástico branco do tamanho de um cartão de crédito. O cartucho era alocado em uma caixa retangular que tinha o tamanho de uma sanduicheira. Essa caixa era chamada de “leitor”. Ela extraía os dados do cartucho, enviava esses dados para um servidor através de uma conexão sem fio, o servidor os analisava e reenviava os resultados. Era isso, em essência.

Quando Shaunak demonstrava o sistema para os investidores, ele lhes mostrava uma tela de computador que apresentava o sangue passando através do cartucho dentro do leitor. Mosley, na realidade, não entendia a física ou a química que acontecia. Porém esse não era seu papel. Ele era o cara das finanças. Contanto que o sistema apresentasse resultados, ele ficava feliz. E era o que sempre acontecia.

ELIZABETH VOLTOU DA Suíça alguns dias depois. Ela caminhava pela empresa com um sorriso no rosto, uma evidência a mais de que a viagem havia sido um sucesso, Mosley imaginou. Não que isso fosse incomum. Elizabeth geralmente estava para cima. Ela possuía um otimismo ilimitado de empreendedora. Ao descrever a missão da Theranos nos e-mails para a equipe, ela gostava de usar o termo “*extra-ordinário*”, com “extra” escrito em itálico e usando um hífen para dar mais ênfase. Era um pouco exagerado, mas ela parecia sincera ao fazer isso, e Mosley sabia que a autopromoção era o que os fundadores de startups de sucesso faziam no Vale do Silício. Não era possível mudar o mundo sendo cético.

O que era estranho, todavia, era o fato de que os poucos colegas de trabalho que haviam acompanhado Elizabeth na viagem não pareciam compartilhar do entusiasmo dela. Alguns aparentavam estar totalmente abatidos.

Será que o cachorrinho de alguém tinha sido atropelado?, Mosley imaginava, com um toque de humor.

Ele foi ao andar de baixo, onde ficava a maioria dos 60 funcionários em aglomerados de cubículos, e procurou por Shaunak. Certamente, Shaunak saberia dizer se havia qualquer problema sobre o qual ele não fora informado.

Inicialmente, Shaunak alegou não saber de nada. Mas Mosley percebeu que ele estava escondendo o jogo e continuou a pressioná-lo. Aos poucos, Shaunak foi baixando sua guarda e confessou que o Theranos 1.0, como Elizabeth havia batizado o sistema de exame de sangue, nem sempre funcionava. Na verdade, era meio que uma roleta russa, ele disse. Às vezes, era possível convencer o sistema a dar um resultado. Às vezes, não.

Para Mosley, isso era novidade. Ele imaginava que o sistema era confiável. Afinal, ele sempre parecia funcionar durante as visitas dos investidores!

Bem, havia uma razão pela qual ele sempre parecia funcionar, expôs Shaunak. A imagem no monitor que mostrava o sangue passando pelo cartucho para os pequenos compartimentos do leitor era real. Mas nunca sabíamos se obteríamos um resultado ou não. Então, eles gravaram um resultado em uma das vezes que o sistema funcionou. Esse resultado gravado é que era apresentado ao fim de cada demonstração.

Mosley estava perplexo. Ele jurava que os resultados eram extraídos em tempo real a partir do sangue que estava dentro dos cartuchos. Com certeza era isso que os investidores que ele trazia eram levados a crer. O que Shaunak havia descrito há pouco aparentava ser um golpe. Tudo bem ser otimista e ter altas aspirações na tentativa de atrair investidores, mas havia um limite que não poderia ser ultrapassado. E essa situação, na visão de Mosley, o havia ultrapassado.

Então, o que exatamente havia acontecido na Novartis?

Mosley não conseguia obter uma resposta direta de ninguém, porém agora ele suspeitava de que uma manipulação similar estivesse em uso. E ele estava certo. Um dos dois leitores que Elizabeth havia levado para a Suíça não funcionou bem quando chegaram lá. Os funcionários que foram com ela passaram a noite tentando fazer a máquina funcionar. Para encobrir o

problema durante a demonstração do dia seguinte, a equipe de Tim Kemp, na Califórnia, transmitiu um resultado falso.

MOSLEY TINHA SUA reunião semanal com Elizabeth agendada para aquela tarde. Ao entrar na sala dela, ele imediatamente lembrou-se do quanto ela era carismática. Ela tinha a presença de alguém muito mais velho do que ela era. A maneira como mirava seus grandes olhos azuis em você, sem piscar, fazia você se sentir o centro do Universo. Era quase hipnótico. Sua voz aumentava o efeito cativante: ela falava em um tom de barítono, profundo, um tanto quanto incomum.

Mosley decidiu deixar a reunião seguir seu ritmo natural antes de mencionar suas preocupações. A Theranos havia acabado de fechar sua terceira rodada de investimentos. Sob qualquer perspectiva, era um resultado estrondoso: a empresa conseguira mais \$32 milhões dos investidores, além dos \$15 milhões conseguidos nas duas primeiras rodadas. O número mais impressionante era o que representava a nova avaliação da empresa: agora, valia \$160 milhões. Não havia muitas startups com três anos de existência que podiam dizer que valiam tanto assim.

Um dos grandes motivos para ter atingido uma avaliação tão alta foi que a Theranos disse aos investidores que havia feito acordos com parceiros de empresas farmacêuticas. Uma apresentação de slides listava seis negociações com cinco grandes empresas, que gerariam receitas de \$120 a \$300 milhões durante os 18 meses seguintes. A apresentação listava ainda outras 15 parcerias em negociação. Caso rendessem frutos, as receitas poderiam atingir \$1,5 bilhão futuramente, de acordo com a apresentação em PowerPoint.

As empresas farmacêuticas usariam o sistema de exame de sangue para monitorar as reações dos pacientes aos novos medicamentos. Os cartuchos e os leitores seriam colocados nas casas dos pacientes durante os ensaios clínicos. Os pacientes precisariam picar seus dedos várias vezes por dia, e os leitores fariam a transmissão dos resultados dos exames de sangue para o responsável pelo ensaio. Caso os resultados apresentassem uma reação indesejada ao medicamento, o fabricante daquele medicamento conseguiria diminuir a dose imediatamente, em vez de ter que esperar até o fim do ensaio. Isso reduziria os custos de pesquisa das empresas farmacêuticas em cerca de 30%. Pelo menos, era o que os slides mostravam.

A inquietação de Mosley a respeito dessas alegações havia crescido desde a descoberta naquela manhã fatídica. Uma coisa era certa, durante seus oito meses na Theranos, ele nunca havia visto os contratos farmacêuticos. Sempre que perguntava sobre eles, lhe diziam que estavam em “análise jurídica”. Mais importante ainda, ele havia concordado com aquelas previsões ambiciosas porque acreditava que o sistema da Theranos funcionava com segurança.

Se Elizabeth também compartilhava desses receios, ela não dava indicação alguma disso. Ela era a imagem de alguém relaxado e feliz. A nova avaliação da empresa, em particular, foi motivo de um grande orgulho. “Novos diretores podem juntar-se à equipe para refletir o aumento em nossa carteira de investidores”, ela comentou com ele.

Mosley percebeu uma abertura para mencionar a viagem para a Suíça e os comentários no escritório de que algo havia dado errado. Ao fazer isso, Elizabeth admitiu que um problema havia ocorrido, porém deu pouca importância ao fato. Vamos consertar isso rapidamente, acrescentou.

Mosley mostrava-se hesitante em vista do que sabia agora. Ele mencionou o que Shaunak havia lhe contado sobre as demonstrações aos investidores. Eles deveriam parar com as apresentações se elas não fossem totalmente reais, ele comentou. “Estamos enganando os investidores. Não podemos continuar fazendo isso.”

A expressão de Elizabeth mudou de repente. Seu jeito animado de alguns instantes atrás desapareceu e deu lugar a uma aparência de hostilidade. Era como se um botão tivesse sido apertado. Ela lançou um olhar frio e fixo para seu diretor financeiro.

“Henry, você não sabe trabalhar em equipe”, ela disse, em um tom muito frio. “Acho que você deveria sair agora mesmo.”

Não havia dúvidas sobre o que acabara de acontecer. Elizabeth não estava apenas pedindo que ele saísse de sua sala. Ela estava dizendo para ele sair da empresa — imediatamente. Mosley acabara de ser demitido.

Uma Vida Deliberada

Elizabeth Anne Holmes desde cedo sabia que queria ser uma empresária de sucesso.

Aos sete anos de idade, ela começou a projetar uma máquina do tempo e encheu um caderno com desenhos detalhados de toda a engenharia.

Quando tinha nove ou dez anos, durante um encontro da família, um de seus familiares lhe fez aquela pergunta comum a todos os garotos e garotas: “O que você quer ser quando crescer?”

Elizabeth imediatamente respondeu: “Quero ser bilionária.”

“Você não prefere ser presidente?”, o parente perguntou.

“Não, o presidente vai se casar comigo porque eu terei um bilhão de dólares.” Essas não eram palavras aleatórias de uma criança. Elizabeth as pronunciou com a mais profunda seriedade e determinação, de acordo com um membro da família que presenciou a cena.

A ambição de Elizabeth foi alimentada por seus pais. Christian e Noel Holmes tinham grandes expectativas para a filha, que carregava consigo os profundos laços da distinta história familiar.

Pelo lado do pai, ela descendia de Charles Louis Fleischmann, imigrante húngaro que havia fundado um próspero negócio, conhecido como a Empresa de Fermento Fleischmann. Seu sucesso incrível transformou os Fleischmann em uma das famílias mais ricas na América do Norte no início do século XX.

Bettie Fleischmann, filha de Charles, casara-se com o médico de seu pai, o dinamarquês Dr. Christian Holmes. Ele era o tataravô de Elizabeth. Subsidiado com as conexões políticas e comerciais da rica família de sua esposa, o Dr. Holmes fundou o Hospital Geral de Cincinnati e a Faculdade de Medicina da Universidade de Cincinnati. Portanto, o caso era que Elizabeth não havia herdado apenas os genes do empreendedorismo, mas os genes médicos também — conforme os investidores de risco concentrados na região do campus da Universidade de Stanford comprovariam anos depois.

Noel, a mãe de Elizabeth, tinha seu próprio histórico familiar de orgulho. Seu pai havia se formado na Academia Militar dos EUA, West Point, tendo planejado e executado a mudança do serviço militar obrigatório para um serviço voluntário, enquanto ocupava um dos altos cargos oficiais do Pentágono no início dos anos 1970. A linhagem dos Daousts vinha de um dos principais generais de batalha de Napoleão, o marechal Davout.

Porém, foram as realizações da família por parte de seu pai que falaram mais alto e acabaram cativando sua imaginação. Chris Holmes fez o que pôde para ensinar à sua filha não apenas o enorme sucesso de suas gerações mais velhas, mas também as falhas das gerações mais novas. Tanto o pai como o avô dele haviam tido uma vida longa, porém com muitos erros, casando-se várias vezes e lutando contra o alcoolismo. Chris os culpava por desperdiçarem a riqueza da família.

“Cresci ouvindo essas histórias de grandeza”, Elizabeth contou à revista *The New Yorker*, anos depois, durante uma entrevista, “e sobre as pessoas que decidem não passar a vida de forma deliberada, e o que acontece com elas ao tomarem essa decisão — o impacto no caráter e na qualidade de vida”.

OS ANOS INICIAIS DE ELIZABETH foram passados em Washington, D.C., onde seu pai exerceu uma série de trabalhos em agências governamentais, desde o Departamento de Estado até a Agência de Desenvolvimento Internacional. Sua mãe trabalhava como assistente no Capitólio, o centro legislativo dos EUA, até que interrompeu sua carreira para cuidar de Elizabeth e de seu irmão mais novo, Christian.

Durante os verões, Noel e as crianças costumavam ir para Boca Raton, na Flórida, onde os tios de Elizabeth, Ron e Elizabeth Dietz, tinham um apartamento com uma linda vista para a Intracoastal Waterway. David, o filho deles, tinha três anos e meio a menos do que Elizabeth e um ano e meio a menos do que Christian.

Os primos dormiam em colchões de espuma no chão do apartamento e, assim que a manhã despontava, corriam até a praia para dar um mergulho. As tardes eram passadas jogando Monopoly. Toda vez que Elizabeth estava ganhando, o que acontecia quase sempre, ela insistia em jogar até o amargo fim, empilhando suas casas e hotéis pelo tempo necessário até que David e Christian falissem. Nas poucas vezes que perdia, ela saía correndo em um

ataque de fúria, e mais de uma vez havia quebrado a tela da porta da frente do apartamento ao fazer isso. Era um vislumbre inicial de seu intenso traço competitivo.

Durante o ensino médio, Elizabeth não estava entre os alunos mais populares. Naquela época, sua família havia se mudado para Houston devido ao novo trabalho de seu pai no grupo Tenneco. Os filhos dos Holmes frequentavam St. John, a escola particular mais prestigiosa de Houston. Elizabeth era uma adolescente desengonçada com grandes olhos azuis, e pintava seu cabelo de loiro para tentar ser aceita no grupo, enquanto lutava contra um distúrbio alimentar.

Durante seu segundo ano, ela se dedicou ao máximo aos estudos, ficando, com frequência, acordada até tarde para estudar, o que a transformou em uma aluna que só tirava dez. Esse foi o início de um padrão de vida: trabalhar muito e dormir pouco. À medida que obtinha a excelência acadêmica, ela também conquistava seu espaço social, e começou a namorar o filho de um respeitado cirurgião ortopédico de Houston. Eles viajaram juntos a Nova York para celebrar a virada do milênio na Times Square.

Com a proximidade da faculdade, Elizabeth concentrou sua atenção em Stanford. Era a escolha óbvia para uma aluna talentosa, interessada em ciências e em computadores, e que sonhava em se tornar empreendedora. A pequena faculdade agrícola fundada no fim do século XIX pelo magnata das ferrovias, Leland Stanford, havia criado um vínculo inextricável com o Vale do Silício. O boom da internet estava a todo o vapor na época e algumas das maiores estrelas, como o Yahoo, haviam sido criadas no campus de Stanford. Durante o último ano de Elizabeth no ensino médio, dois alunos de doutorado de Stanford estavam começando a chamar a atenção com uma outra pequena startup, chamada Google.

Elizabeth já conhecia bem Stanford. Sua família tinha vivido a alguns quilômetros de distância do campus de Stanford, em Woodside, na Califórnia, durante vários anos no fim da década de 1980 e no começo da década de 1990. Durante esse período, ela havia feito amizade com sua vizinha, uma garota que se chamava Jesse Draper. O pai dela era Tim Draper, a terceira geração de investidores de risco, que estava prestes a se tornar um dos investidores de startups mais bem-sucedidos do Vale.

Elizabeth tinha ainda outra conexão com Stanford: o chinês. Seu pai havia viajado várias vezes a negócios para a China e decidiu que seus filhos deveriam aprender mandarim; então, ele e Noel conseguiram um professor particular que vinha até a casa deles em Houston nos sábados pela manhã. Durante o ensino médio, Elizabeth conseguiu entrar no curso de verão de chinês de Stanford. Supostamente, era apenas para os alunos universitários, mas, com sua fluência, ela havia impressionado tanto o diretor do curso que ele abriu uma exceção. As primeiras cinco semanas do curso aconteciam no campus de Stanford em Palo Alto, seguidas por quatro semanas de aulas em Pequim.

ELIZABETH FOI ACEITA em Stanford na primavera de 2002 como bolsista do programa President's Scholar, uma distinção conferida aos melhores alunos, que vinha com uma bolsa de três mil dólares que ela poderia usar na busca dos interesses intelectuais de sua escolha.

Seu pai havia gradualmente incutido a noção de que ela deveria viver uma vida deliberada. Durante sua carreira no serviço público, Chris Holmes havia supervisionado esforços humanitários, como o Êxodo de Mariel, em 1980, quando mais de 100 mil cubanos e haitianos migraram para os EUA. Pela casa, havia fotos dele oferecendo serviços de ajuda humanitária em cidades destruídas pela guerra. A mensagem que Elizabeth levou consigo é que se ela realmente quisesse deixar uma marca no mundo, precisaria realizar algo que promovesse o bem maior, e não apenas tornar-se rica. A biotecnologia oferecia a possibilidade de realizar as duas coisas. Ela decidiu estudar engenharia química, área que oferecia uma entrada natural na indústria.

O rosto que representava o departamento de engenharia química de Stanford era o de Channing Robertson. Carismático, bonito e divertido, Robertson era professor na universidade desde 1970 e possuía uma habilidade rara de se conectar com seus alunos. Ele também era, de longe, o integrante mais descolado da equipe de professores de engenharia; com seu topete loiro grisalho, ia para as aulas com uma jaqueta de couro que lhe conferia a aparência de ser dez anos mais jovem do que seus atuais 59.

Elizabeth assistiu às aulas de Introdução à Engenharia Química ministradas por Robertson, bem como a um seminário que ele conduzia sobre aparelhos de administração de medicamentos controlados. Ela também o pressionou,

pedindo que ele a deixasse ajudar em seu laboratório de pesquisas. Robertson concordou e a delegou a um doutorando que estava trabalhando em um projeto que visava descobrir as melhores enzimas para colocar no sabão de lavar roupas.

À parte as longas horas que ela passava no laboratório, Elizabeth tinha uma vida social ativa. Participava das festas do campus e namorava um veterano do segundo ano chamado J. T. Batson. Ele vinha de uma cidadezinha do estado da Geórgia e havia ficado impressionado pela polidez e pelas palavras bonitas de Elizabeth, embora também a considerasse um pouco fechada. “Ela não era do tipo que gostava de se abrir”, relembra. “Ela era muito reservada.”

Durante o recesso de inverno em seu primeiro ano, Elizabeth retornou a Houston para passar as festas de fim de ano com seus pais e com os Dietzes, que vieram de Indianópolis. Ela estava na faculdade há alguns meses, porém já começava a dar asas ao pensamento de desistir. Durante o jantar de Natal, seu pai arremessou um aviãozinho de papel na direção dela com as letras “P. H. D.” escritas nas asas.

De acordo com um membro da família que estava presente na ocasião, a resposta dela foi direta: “Não, pai, não tenho interesse em fazer doutorado, quero ganhar dinheiro.”

Um dia durante aquela primavera, ela apareceu à porta do dormitório de Batson e lhe disse que não poderiam mais namorar porque ela estava começando uma empresa e teria que dedicar todo seu tempo a ela. Batson, que nunca havia sido dispensado por uma garota antes, ficou chocado, mas lembra-se de que as razões incomuns que ela apresentou tiraram um pouco o peso da rejeição.

Na realidade, Elizabeth não saiu de Stanford até o outono seguinte, após retornar de um estágio que havia feito durante o verão no Instituto Genoma de Cingapura. A Ásia havia sido assolada em 2003 com a disseminação de uma doença desconhecida até então, denominada síndrome respiratória aguda, ou SARS, e Elizabeth havia passado o verão testando as amostras que coletava dos pacientes usando métodos antigos, com pouca tecnologia, como seringas e cotonetes nasais. A experiência a convenceu de que deveria haver outras maneiras melhores.

Ao chegar em sua casa, em Houston, sentou-se à frente de seu computador e ali ficou por cinco dias seguidos, dormindo apenas uma ou duas horas por

noite e se alimentando em bandejas de comida que sua mãe lhe trazia. A partir das novas tecnologias sobre as quais havia aprendido durante seu estágio e nas aulas de Robertson, ela fez um pedido de patente para um adesivo para o braço que conseguia, ao mesmo tempo, diagnosticar e tratar as condições médicas.

Elizabeth conseguiu dormir durante a viagem de carro, quando sua mãe a levava do Texas à Califórnia para começar seu segundo ano na universidade. Assim que chegou ao campus, mostrou sua patente a Robertson e Shaunak Roy, o doutorando que ela auxiliava no laboratório.

Anos depois, em seus depoimentos no tribunal, Robertson recordava de como ficava impressionado com a inventividade dela: “Ela conseguia, de alguma forma, pegar conceitos científicos de engenharia e sintetizá-los de maneiras que eu nunca havia imaginado.” Ele também ficou impressionado com a motivação e persistência que ela demonstrava até que sua ideia fosse posta em prática. “Dentre as dezenas de milhares de alunos com os quais conversei, nunca havia conhecido alguém assim antes”, ele comentou. “Eu a encorajei para ir em frente e realizar seu sonho.”

Shaunak era um pouco mais cético. Ele havia crescido em Chicago, longe de todo o barulho e a fama do Vale do Silício. Seus pais eram imigrantes indianos. Assim, ele se considerava muito pragmático e realista. O conceito que Elizabeth apresentava lhe parecia ser um pouco implausível. Porém, ele se deixou levar pelo entusiasmo de Robertson e pela vontade de lançar uma startup.

Enquanto Elizabeth cuidava da papelada de abertura da empresa, Shaunak completava o último semestre de trabalho necessário para obter seu doutorado. Em maio de 2004, juntou-se à startup como o primeiro funcionário, recebendo uma participação minoritária do negócio. Robertson, por sua vez, veio para a diretoria da empresa como consultor.

NO INÍCIO, ELIZABETH e Shaunak dividiram um escritório minúsculo em Burlingame durante alguns meses, até que se mudaram para um lugar maior. O novo local estava longe de ser glamouroso. Embora o endereço tecnicamente pertencesse a Menlo Park, ele ficava em uma difícil área industrial na divisa com East Palo Alto, onde os tiroteios eram frequentes. Certa manhã, Elizabeth apareceu no trabalho com pedacinhos de vidro no

cabelo. Alguém havia atirado contra seu carro, esvaquiando a janela do lado do motorista e, por apenas alguns centímetros, a bala não havia atingido sua cabeça.

Elizabeth abriu sua empresa formalmente, nomeando-a Real-Time Cures (Curas em Tempo Real), que um infeliz erro de digitação transformou em “Real Time Curses” (Maldições em Tempo Real) nos contracheques dos primeiros funcionários. Posteriormente, ela mudou o nome da empresa para Theranos, uma combinação das palavras “therapy” (terapia) e “diagnosis” (diagnóstico).

Para angariar os fundos necessários, ela usou as conexões que sua família possuía. Convenceu Tim Draper, o pai de sua amiga e vizinha de infância, Jesse Draper, a investir \$1 milhão. O nome Draper carregava muita influência consigo e ajudou a dar credibilidade para Elizabeth: o avô de Tim havia fundado a primeira empresa de capital de risco do Vale do Silício no fim dos anos 1950, e a própria empresa de Tim, a DJF, era reconhecida pelos investimentos iniciais em empresas que trouxeram muito lucro, como o serviço de e-mail Hotmail.

Outra conexão familiar que ela persuadiu a investir uma grande quantia foi Victor Palmieri, um amigo de longa data de seu pai, agora aposentado, especialista em recuperação de empresas. Os dois haviam se conhecido no fim dos anos 1970 durante a administração Carter, quando Chris Holmes trabalhava no Departamento de Estado, e Palmieri servia como embaixador geral de assuntos dos refugiados.

Elizabeth impressionou Draper e Palmieri com sua energia contagiante e sua visão de aplicar os princípios da nano e microtecnologia no campo de diagnósticos. Em um documento de 26 páginas que usava para recrutar investidores, ela descrevia um adesivo que faria a coleta de sangue usando microagulhas, sem causar dor alguma. O TheraPatch, conforme o documento o designava, conteria um sistema de sensores em microchip que analisaria a amostra de sangue e tomaria uma “decisão controlada por processos” sobre quanto medicamento deveria ser administrado. Ele também transmitiria as informações ao médico através de uma conexão sem fio. O documento incluía um diagrama colorido do adesivo e de seus diversos componentes.

Nem todo mundo comprava a ideia. Em uma manhã de julho de 2004, Elizabeth reuniu-se com a MedVenture Associates, uma empresa de capital

de risco especializada em investimentos em tecnologia médica. Em uma sala de conferências, perante os cinco sócios da empresa, ela falava rapidamente, usando termos eloquentes sobre o potencial que sua tecnologia tinha para mudar a humanidade. Todavia, quando os sócios da MedVenture pediram que ela desse mais detalhes sobre o sistema de microchips e como ele se diferenciava de um que já havia sido desenvolvido e comercializado por uma empresa chamada Abaxis, ela ficou visivelmente nervosa, o que deixou a reunião tensa. Sem conseguir responder às perguntas técnicas inquiridoras dos sócios, após cerca de uma hora, ela se levantou e saiu de lá bufando.

A MedVenture Associates não foi a única empresa de capital de risco a recusar as propostas da garota de 19 anos de idade que havia desistido da faculdade. Isso, porém, não impediu que Elizabeth angariasse \$6 milhões até o fim de 2004 com uma miscelânea de investidores. Além de Draper e Palmieri, ela conseguiu investimentos de um investidor de risco já idoso chamado John Bryan e de Setphen L. Feinberg, investidor de imóveis e de private equity, integrante da diretoria do Centro de Oncologia MD Anderson da Universidade do Texas. Ela também havia persuadido um colega de Stanford chamado Michael Chang a investir. A família de Chang controlava uma multibilionária distribuidora de aparelhos de alta tecnologia em Taiwan. Vários membros da família Holmes, incluindo a irmã de Noel Holmes, Elizabeth Dietz, também contribuíram.

À medida que o dinheiro entrava, ficou óbvio para Shaunak que aquele pequeno adesivo, que poderia fazer tudo o que Elizabeth queria, estava mais para ficção científica do que realidade. Teoricamente, ele poderia ser viável, assim como os voos para Marte tripulados por humanos também eram. Parece simples, mas são os detalhes que fazem a diferença. Em uma tentativa de tornar o conceito do adesivo mais viável, eles se concentraram apenas na parte de diagnósticos, mas até isso era incrivelmente desafiador.

Por fim, acabaram descartando totalmente a ideia do adesivo e passaram a desenvolver um produto semelhante aos aparelhos que medem os níveis de glicose no sangue. Elizabeth queria que o aparelho da Theranos fosse portátil, como esses medidores, mas ela queria que ele pudesse analisar muitas substâncias a mais no sangue, e não apenas a glicose, o que deixaria o equipamento mais complexo e maior.

O acordo era para que conseguissem desenvolver um sistema com um pequeno cartucho e um leitor que combinasse as áreas de microfluidos e bioquímica. O paciente precisaria apenas picar seu dedo para extrair uma pequena amostra de sangue e colocá-la em um cartucho que se parecia com um cartão de crédito mais grosso. Esse cartucho seria encaixado em um equipamento maior, denominado leitor. Pequenas bombas dentro do leitor empurrariam o sangue por canais minúsculos no cartucho e para dentro de pequenos compartimentos envoltos com proteínas, conhecidas como anticorpos. Durante a transferência para os compartimentos, um filtro faria a separação dos elementos sólidos do sangue, ou seja, suas células vermelhas e brancas, do plasma, permitindo que apenas o plasma passasse. Ao fazer contato com os anticorpos, uma reação química produziria um sinal que seria “lido” pela máquina e traduzido como um resultado.

Elizabeth imaginava poder colocar os cartuchos e os leitores nas casas dos pacientes, de modo que pudessem fazer os exames de sangue regularmente. Uma antena celular no leitor enviaria os resultados para o computador do médico através de um servidor central. Isso permitiria que os médicos fizessem os ajustes necessários na medicação de seus pacientes rapidamente, em vez de terem que esperar que o paciente fosse ao laboratório, realizasse a coleta, aguardasse o resultado e levasse na próxima consulta.

No fim de 2005, 18 meses após a entrada de Shaunak na empresa, ele começava a sentir que estavam progredindo. A empresa possuía um protótipo, o Theranos 1.0, e havia crescido, tendo agora mais de 20 funcionários. Ela tinha também um modelo de negócios que, assim se esperava, geraria receitas rapidamente: eles planejavam licenciar sua tecnologia de exames de sangue para as empresas farmacêuticas de modo a ajudá-las a perceberem reações adversas aos medicamentos durante os ensaios clínicos.

Seu pequeno empreendimento estava até começando a chamar atenção. No Natal, Elizabeth enviou um e-mail aos seus funcionários com o assunto “Boas, Ótimas Festas”. Ali, ela lhes desejava um bom descanso e mencionava a entrevista que havia dado para a *Red Herring*, uma revista sobre tecnologia. O e-mail terminava assim: “Um brinde à ‘startup mais popular do Vale’!!!”

O “Robocola”

Edmond Ku foi entrevistado por Elizabeth Holmes para uma possível vaga na Theranos no início de 2006 e ficou imediatamente cativado pela visão que ela desdobrou diante dele.

Ela descrevia um mundo onde os medicamentos seriam adaptados a cada minuto para os pacientes graças à tecnologia de monitoramento sanguíneo da Theranos. Para ilustrar sua ideia, ela citou o Celebrex, um analgésico que estava sob suspeita pois se achava que ele aumentava o risco de ataques cardíacos e derrames. Havia rumores de que a Pfizer, a fabricante, teria que retirá-lo do mercado. Com o sistema da Theranos, os efeitos colaterais do Celebrex poderiam ser eliminados, permitindo que milhões de pessoas com artrite pudessem continuar a usar o remédio para aliviar suas dores, ela explicou. Elizabeth mencionou o fato de que cerca de 100 mil norte-americanos morriam a cada ano devido a reações adversas aos medicamentos. A Theranos eliminaria todas essas mortes, afirmou. A empresa salvaria vidas, literalmente.

Edmond, mais conhecido como Ed, ficou encantado pela jovem mulher à sua frente, que lhe encarava atentamente, sem piscar os olhos. “A missão que ela descrevia era admirável”, ele pensou.

Ed era um engenheiro quieto que havia ganhado a reputação de “conserta tudo” no Vale. As startups de tecnologia que ficavam travadas com algum problema de engenharia muito complexo o chamavam e, quase sempre, ele encontrava uma solução. Nascido em Hong Kong, ele havia emigrado para o Canadá com sua família no início de sua adolescência e, conforme o hábito de falantes nativos do mandarim que aprendem inglês como segundo idioma, sempre falava usando os tempos verbais do presente.

Um integrante da diretoria da Theranos havia conversado com ele recentemente sobre a possibilidade de torná-lo responsável pela parte tecnológica da startup. Caso aceitasse o trabalho, sua tarefa seria transformar

o Theranos 1.0 em um produto viável que a empresa pudesse comercializar. Após ouvir a conversa inspiradora de Elizabeth, ele decidiu aceitar.

Não levou muito tempo para que Ed percebesse que a Theranos seria o desafio de engenharia mais difícil que já havia enfrentado. Ele tinha experiência com eletrônica, não com equipamentos médicos. E o protótipo que caiu em suas mãos de fato não funcionava. Ele se assemelhava mais a um mero modelo do que Elizabeth tinha em mente. Ed teria que transformar esse modelo em um aparelho que funcionasse.

A principal dificuldade se originava na insistência de Elizabeth em usarem muito pouco sangue. Ela havia herdado de sua mãe uma grande fobia de agulhas; Noel Holmes desmaiava apenas por ver uma seringa. Elizabeth queria que a tecnologia da Theranos funcionasse com apenas uma gota de sangue extraída da ponta do dedo. Ela estava tão obcecada com essa ideia que ficou nervosa quando um funcionário comprou chocolates Hershey's Kisses com a embalagem vermelha e colocou o logotipo da Theranos sobre eles, em uma exposição da empresa em uma feira de empregos. Os Hershey's Kisses supostamente deveriam representar as gotas de sangue, mas Elizabeth achou que eram grandes demais para transmitir a ideia dos volumes minúsculos de sangue que ela tinha em mente.

Sua obsessão com essa miniaturização estendeu-se para o cartucho. Ela queria um produto que pudesse caber na palma da mão, complicando ainda mais a missão de Ed. Ele e sua equipe passaram meses redesenhando o produto, porém nunca conseguiam replicar os mesmos resultados a partir das mesmas amostras sanguíneas.

A quantidade de sangue com a qual eles podiam trabalhar era tão pequena que tinha de ser diluída em uma solução salina para criar mais volume. Isso fez o que teria sido uma simples rotina de testes químicos se transformar em algo muito mais desafiador.

Para complicar ainda mais, o sangue e a solução salina não eram os únicos fluidos que precisavam passar pelo cartucho. As reações que ocorriam quando o sangue chegava aos pequenos compartimentos exigiam componentes químicos conhecidos como reagentes. Eles ficavam armazenados em recipientes diferentes.

Todos esses fluídos precisavam escorrer pelo cartucho seguindo uma sequência meticulosamente coreografada, de modo que o cartucho continha

válvulas minúsculas que se abriam e fechavam em intervalos precisos. Ed e seus engenheiros alteravam constantemente o design, o tempo das válvulas e a velocidade com a qual os diversos fluidos eram bombeados pelo cartucho.

Outro problema era impedir que esses fluidos vazassem e contaminassem outros fluidos. Eles tentaram mudar o formato, o comprimento e a orientação dos minúsculos canais no cartucho para minimizar a contaminação. Eles fizeram incontáveis testes com corante alimentar para analisar aonde as diferentes cores iam e onde a contaminação ocorria.

Era um sistema complicado e interconectado, comprimido em um espaço mínimo. Um dos engenheiros de Ed fez até uma analogia para a situação: era como se fosse uma teia feita de elásticos de borracha. Puxar um faria com que, inevitavelmente, vários outros fossem esticados.

Cada cartucho custava mais de \$200 dólares para ser fabricado e só poderia ser usado uma única vez. Eles testavam centenas deles por semanas. Elizabeth havia comprado uma máquina de empacotamento automático por \$2 milhões, antecipando o dia em que poderiam iniciar as vendas do produto, porém esse dia parecia cada vez mais distante. Já tendo gastado seus primeiros \$6 milhões, a Theranos havia conseguido mais \$9 milhões em uma segunda rodada de investimentos para preencher os cofres novamente.

As funções químicas do trabalho ficavam a cargo de um outro grupo composto por bioquímicos. A colaboração entre esse grupo e o grupo de Ed não era boa nem de longe. Ambas as equipes se reportavam à Elizabeth, mas não eram encorajadas a se comunicarem entre si. Elizabeth gostava de manter as informações compartimentalizadas, de modo que só ela teria o panorama geral do desenvolvimento do sistema.

Em consequência disso, Ed não sabia se os problemas que eles estavam encontrando eram devidos aos microfluidos pelos quais ele era o responsável ou pelo trabalho químico com o qual ele não tinha nada a ver. Porém, de uma coisa ele sabia: eles teriam muito mais chances de sucesso se Elizabeth permitisse que eles usassem mais sangue. Mas ela nunca dava ouvidos.

ED ESTAVA TRABALHANDO até tarde, certa noite, quando Elizabeth apareceu em seu local de trabalho. Ela estava frustrada com o ritmo do progresso e queria que o departamento de engenharia funcionasse 24 horas por dia, 7 dias por

semana, para acelerar o desenvolvimento. Ed achava isso uma ideia terrível. Ele e sua equipe já trabalhavam por horas sem fim.

Ele havia percebido que a rotatividade de funcionários na empresa já estava alta, independentemente de posição ou histórico. Altos executivos também pareciam não ficar muito tempo. Henry Mosley, o diretor financeiro, havia desaparecido do nada. Havia um rumor circulando pelo escritório de que ele havia sido pego desviando dinheiro. Ninguém sabia dizer se isso era mesmo verdade, porque a saída dele, assim como a de todos os outros, não foi comunicada ou explicada. Isso tornava o ambiente de trabalho muito inquietante: um colega de trabalho poderia estar por lá hoje e já não mais no dia seguinte, sem ninguém saber o porquê.

Ed rejeitou a proposta de Elizabeth. Mesmo fazendo turnos, uma programação sem pausas acabaria com seus engenheiros, ele explicou.

“Eu não me importo. Podemos trocar as pessoas”, ela replicou. “A empresa é tudo o que importa.”

Ed não achou que ela tinha a intenção de soar tão cruel quanto parecia. Mas ela estava tão obstinada em alcançar seus objetivos que parecia não perceber as implicações práticas de suas decisões. Ed havia percebido um recorte de jornal na mesa dela, retirado de um artigo recente sobre a Theranos. Era de Channing Robertson, o professor de Stanford que pertencia à diretoria da empresa.

A citação dizia: “Você começa a perceber que está perante outro Bill Gates ou Steve Jobs.”

Para Ed, esse era um patamar muito elevado para estabelecer. Porém, uma vez mais, se havia alguém que pudesse alcançar tal feito, poderia muito bem ser essa jovem. Ed nunca havia conhecido qualquer outra pessoa que fosse tão obstinada e implacável. Ela dormia quatro horas por noite e beliscava grãos de café cobertos com chocolate durante o dia para manter seus altos níveis de cafeína. Ele tentava convencê-la a dormir mais e a buscar um estilo de vida mais saudável, mas ela nunca lhe dava bola.

Por mais obstinada que Elizabeth fosse, Ed sabia que havia alguém a quem ela ouvia: um homem misterioso chamado Sunny. Elizabeth havia mencionado o nome dele tantas vezes que Ed já sabia o básico sobre a vida de Sunny: era indiano, mais velho do que Elizabeth, e eram um casal. A

história era que Sunny havia ganhado uma fortuna com a venda de uma empresa de internet que ele havia cofundado no fim dos anos 1990.

Sunny não era uma presença visível na Theranos, entretanto, ele parecia ser uma presença constante na vida de Elizabeth. Durante a festa de Natal da empresa em um restaurante de Palo Alto, no fim de 2006, Elizabeth havia bebido um pouco demais para ir sozinha para casa, então chamou Sunny para buscá-la. Foi quando Ed descobriu que eles estavam morando juntos em um apartamento há alguns quarteirões dali. Sunny não era o único homem mais velho que dava conselhos a ela. Ela sempre lanchava com Don Lucas, aos domingos, na casa dele em Aherton, o território dos ultrarricos na parte norte de Palo Alto. Larry Ellison, que ela havia conhecido por intermédio de Lucas, também a influenciava. Lucas e Ellison haviam investido na Theranos durante a segunda rodada de investimentos, que no jargão do Vale do Silício era conhecida como a rodada “Série B”. Às vezes, Ellison aparecia, dirigindo seu Porsche vermelho, para conferir seu investimento. Não era incomum ouvir Elizabeth começando uma frase com “Larry diz que...”.

Ellison pode ser uma das pessoas mais ricas do mundo, com um patrimônio líquido de cerca de \$25 bilhões, porém ele não era o modelo ideal a ser seguido. Durante os primeiros anos da Oracle, ele ficou famoso por ter exagerado as capacidades de seu software e ter disponibilizado versões cheias de bugs. Não seria possível fazer isso com um equipamento médico.

Era difícil dizer quanto da maneira que Elizabeth conduzia a Theranos era dela mesma e quanto era o reflexo de Ellison, Lucas ou Sunny, mas uma coisa ficava clara: ela não ficou nada feliz quando Ed se recusou a fazer sua equipe de engenharia trabalhar 24 horas por dia, 7 dias por semana. A partir daquele momento, a relação deles esfriou.

Não muito tempo depois, Ed percebeu que Elizabeth contratava novos engenheiros, porém ela não lhes pedia que se reportassem a Ed. Eles formaram um grupo à parte. Um grupo rival. Ficou aparente para ele que ela estava colocando as equipes uma contra a outra, em uma versão empresarial da sobrevivência do mais forte.

Ed não teve muito tempo para pensar sobre isso, pois houve outra coisa com a qual ele teve que lidar: Elizabeth havia convencido a Pfizer a testar o sistema Theranos em um projeto-piloto no Tennessee. Ficou acordado que unidades do Theranos 1.0 seriam alocadas nas casas dos pacientes para

fazerem os exames de sangue diariamente. Os resultados seriam transmitidos para o escritório da Theranos na Califórnia, onde seriam analisados e retransmitidos para a Pfizer. Eles precisavam encontrar alguma maneira de consertar os problemas antes que o projeto começasse. Ela já havia marcado a viagem ao Tennessee para começar a treinar alguns pacientes e médicos sobre como usar o sistema.

No início de agosto de 2007, Ed acompanhou Elizabeth até Nashville. Sunny os buscou no escritório com seu Porsche e os levou até o aeroporto. Foi a primeira vez que Ed o viu pessoalmente. A diferença de idade entre os dois de repente ficou aparente. Sunny aparentava ser um quarentão, com cerca de 20 anos a mais do que Elizabeth. Também havia uma dinâmica fria na relação entre eles, como se fosse uma negociação comercial. Quando se despediram no aeroporto, Sunny não disse “Tchau” ou “Tenha uma boa viagem”. Em vez disso, ele urrou: “Vá ganhar dinheiro!”

Ao chegarem em Tennessee, os cartuchos e os leitores que haviam trazido não estavam funcionando adequadamente, então Ed teve que passar a noite toda desmontando e remontando os equipamentos em sua cama do hotel. Ele conseguiu fazer eles funcionarem razoavelmente bem pela manhã, a ponto de conseguirem extrair amostras de sangue de dois pacientes e de meia dúzia de médicos e enfermeiras em uma clínica oncológica local.

Os pacientes pareciam estar muito doentes. Ed descobriu que estavam morrendo de câncer. Eles estavam tomando medicamentos que haviam sido desenvolvidos para diminuir a velocidade de crescimento dos tumores, o que poderia lhes garantir alguns meses a mais de vida.

Ao voltarem para a Califórnia, Elizabeth considerou a viagem um sucesso e enviou e-mails animados para a equipe.

“Foi realmente maravilhoso”, ela escreveu. “Os pacientes entenderam o sistema na mesma hora. No momento em que você os conhece, dá para sentir seu medo, esperança e dor.”

“Os funcionários da Theranos”, ela acrescentou, “deveriam dar ‘uma volta da vitória’”.

Ed não se sentia tão animado assim. Usar o Theranos 1.0 em um estudo com pacientes parecia ser prematuro, especialmente agora, que ele sabia que havia pacientes terminais envolvidos no estudo.

PARA RELAXAR UM pouco, Ed saía para tomar cerveja com Shaunak nas noites de sexta em um barzinho barulhento chamado Old Pro, em Palo Alto. Por vezes, Gary Frenzel, o chefe da equipe de química, juntava-se a eles.

Gary era um típico texano. Gostava de contar histórias de ação e perigo sobre suas aventuras como cowboy de rodeio. Ele havia desistido de montar e iniciou sua carreira como químico após ter quebrado muitos ossos. Gary adorava contar umas fofocas e soltar umas piadas, fazendo com que Shaunak gargalhasse de uma forma tão estridente e aguda que era a risada mais ridícula que Ed já havia ouvido. Durante essas saídas, os três criaram laços e tornaram-se bons amigos.

Então, certo dia, Gary parou de ir ao Old Pro. Ed e Shaunak não sabiam o porquê de início, mas logo descobriram a resposta.

No fim de agosto de 2007, os funcionários da Theranos receberam um e-mail dizendo para se encontrarem no andar de cima para uma reunião. Agora, a empresa tinha mais de 70 funcionários. Todos pararam suas atividades e foram ao segundo andar, em frente à sala de Elizabeth.

O clima era sério. Elizabeth expressava rugas de preocupação em seu rosto. Ela parecia estar brava. Ao seu lado, estava Michael Esquivel, vestido de forma impecável, com sua fala muito rápida. Esquivel era o advogado que havia sido contratado pela Theranos alguns meses antes como advogado geral, representando o escritório Wilson Sonsino Goodrich & Rosati, o principal grupo de advogados do Vale do Silício.

Foi Esquivel quem falou quase tudo. Ele disse que a Theranos estava processando três ex-funcionários por roubo de propriedade intelectual. Eram Michael O’Connel, Chris Todd e John Howard. Foi Howard que havia entrevistado Ed antes de sua contratação, e ele também havia sido o supervisor de toda a pesquisa e desenvolvimento. Todd era o antecessor de Ed e havia liderado o design do protótipo 1.0. E O’Connel era um funcionário que havia trabalhado no cartucho 1.0, até que fora embora no último verão.

Ninguém deveria ter qualquer tipo de contato com eles a partir daquele momento e todos os e-mails e documentos deveriam ser protegidos, Esquivel os instruiu. Ele conduziria uma minuciosa investigação em busca de evidências, com o auxílio de Wilson Sonsino. Então, ele acrescentou algo que foi como uma descarga elétrica na sala.

“Pedimos ao FBI que nos ajude com o caso.”

Ed e Shaunak imaginaram que Gary Frenzel provavelmente estava em pânico com toda essa situação. Ele tinha uma boa amizade com Chris Todd, o antecessor de Ed. Gary havia trabalhado com Todd por cinco anos em outras duas empresas antes de segui-lo até a Theranos. Após a saída de Todd da Theranos, em julho de 2006, ele e Gary haviam mantido um contato frequente, conversando várias vezes por telefone e trocando e-mails. Elizabeth e Esquivel devem ter descoberto e deram uma bela de uma bronca em Gary. Ele parecia estar muito amedrontado.

Shaunak também era amigo de Todd e conseguiu juntar as peças da história, em silêncio.

O'Connell, que tinha um pós-doutorado em nanotecnologia por Stanford, pensava ter solucionado os problemas dos microfluidos que impediam o sistema Theranos de funcionar bem e havia convencido Todd a abrir uma empresa com ele. Eles a chamaram de Avidnostics. O'Connell também havia conversado com Howard, que deu ajuda e conselhos, mas decidiu não se juntar na empreitada. A Avidnostics era muito parecida com a Theranos, com a diferença de que eles planejavam vender seu produto para veterinários, considerando que, em teoria, as aprovações regulatórias seriam mais fáceis de ser obtidas para um equipamento que desenvolve exames de sangue em animais, e não em humanos.

Eles falaram com alguns investidores, porém, sem sucesso. A essa altura, O'Connell havia perdido a paciência e mandou um e-mail para Elizabeth perguntando se ela queria licenciar a tecnologia deles.

Erro mortal.

Elizabeth sempre havia se preocupado com a possibilidade de informações da empresa serem vazadas, a ponto de exagerar, às vezes. Ela exigia não apenas que os funcionários assinassem contratos de confidencialidade, mas também qualquer pessoa que entrasse nos escritórios da Theranos ou fizesse negócios com eles. Mesmo dentro da empresa, ela mantinha um cuidado constante com o fluxo de informações.

As ações de O'Connell confirmaram as piores suspeitas dela. Em poucos dias, ela já tinha o necessário para dar entrada no processo. A Theranos deu entrada no Tribunal Superior da Califórnia no dia 27 de agosto de 2007, com um documento de 14 páginas, exigindo que o Tribunal emitisse uma ordem de restrição temporária contra os três ex-funcionários, que indicasse um

oficial independente “para garantir que eles não usem ou revelem os segredos comerciais da requerente”, e que compensasse a Theranos com cinco tipos diferentes de indenizações financeiras.

Nas semanas e meses seguintes, o clima no escritório ficou opressivo. E-mails sobre a retenção de documentos chegavam com frequência às caixas de entrada dos funcionários e a Theranos estava totalmente isolada. O chefe de TI, um técnico em computadores chamado Matt Bissel, aplicou medidas de segurança que fizeram com que todos se sentissem vigiados. Não dava nem para inserir um pendrive no computador do escritório sem que Bissel soubesse. Um funcionário foi pego fazendo exatamente isso e foi demitido.

EM MEIO AO drama, a competição entre as equipes de engenharia se intensificou. O novo grupo que competia com Ed era liderado por Tony Nugent, um brutamonte irlandês sem noção que havia passado 11 anos na Logitech, a fabricante de acessórios de informática, tendo uma rápida passagem, logo em seguida, por uma empresa chamada Cholestech, que fazia uma versão mais simples do que a Theranos estava tentando construir. Seu produto portátil, o Cholestech LDX, era capaz de realizar três testes de colesterol e um teste de glicose com pequenas amostras de sangue extraídas do dedo.

Inicialmente, Tony havia sido contratado na Theranos como consultor por Gary Hewett, o fundador da Cholestech. Ele teve que assumir o papel de Hewett quando este foi demitido após apenas cinco meses como vice-presidente de pesquisa e desenvolvimento da Theranos.

Hewett estava convencido, ao chegar na Theranos, de que os microfluidos não funcionavam nos diagnósticos sanguíneos porque os volumes eram pequenos demais para permitir análises precisas. Porém ele não havia tido tempo para propor outra alternativa. Agora, o trabalho era de Tony.

Tony decidiu que a proposta de valor da Theranos deveria ser automatizar todos os passos que os especialistas químicos realizavam nas análises sanguíneas em laboratório. Para conseguir isso, ele precisava de um robô. Mas ele não queria perder tempo construindo um do zero, então comprou um robô de três mil dólares que aplicava cola, feito pela Fisnar, uma empresa de Nova Jersey. Esse robô seria o coração do novo sistema da Theranos.

O robô da Fisnar era um equipamento bem rudimentar. Consistia de um braço mecânico preso a uma estrutura contendo três graus de movimentação: direita, esquerda; para frente e para trás; para cima e para baixo. Tony prendeu uma pipeta — um frágil tubo translúcido usado para transferir ou para medir pequenas quantidades de líquido — ao robô e o programou para fazer os movimentos que os químicos faziam no laboratório.

Com a ajuda de outro engenheiro recentemente contratado, Dave Nelson, finalmente ele conseguiu construir uma versão menor do robô de cola, que cabia dentro de uma caixa de alumínio um pouco mais larga e um pouco mais baixa do que a torre de um computador desktop. Tony e Dave pegaram alguns componentes emprestados do 1.0, como a parte eletrônica e o software, adicionando-os à sua caixa, que se tornou o novo leitor.

O novo cartucho era uma bandeja contendo pequenos tubos plásticos e duas ponteiros de pipetas. Assim como seu antecessor microfluídico, o cartucho só poderia ser usado uma vez. Era necessário colocar a amostra sanguínea em um dos tubos e empurrar o cartucho no leitor através de uma pequena portinha que ficava pendurada. O braço robótico do leitor começou então a trabalhar, replicando os movimentos dos químicos humanos.

Primeiro, ele pegava uma das duas ponteiros da pipeta e a usava para aspirar o sangue e misturá-lo com diluentes presentes nos outros tubos do cartucho. Depois, pegava a outra ponteira da pipeta e aspirava o sangue diluído com ela. Essa segunda ponta era coberta com anticorpos, que se anexavam às moléculas de interesse criando um sanduíche microscópico.

O último passo do robô era aspirar os reagentes de um outro tubo no cartucho. Quando os reagentes entravam em contato com os sanduíches microscópicos, uma reação química ocorria e emitia um sinal de luz. Um instrumento dentro do leitor, chamado tubo fotomultiplicador, transformava o sinal de luz em uma corrente elétrica.

A concentração de moléculas no sangue — o que o teste pretendia medir — poderia ser deduzida a partir da força da corrente elétrica, que era proporcional à intensidade da luz.

Essa técnica de exame de sangue ficou conhecida como imunoensaio por quimioluminescência. (No jargão de laboratório, a palavra “ensaio” é sinônima de “exame”.) A técnica não era de todo nova: ela havia sido desenvolvida no início dos anos 1980 por um professor da Universidade

Cardiff. Mas Tony a havia automatizado dentro de uma máquina que, embora fosse maior do que a Theranos 1.0, que tinha o tamanho de uma sanduicheira, ainda era pequena o suficiente para transformar a ideia de Elizabeth de colocá-la nas casas dos pacientes em realidade. E eram necessários apenas cerca de 50 microlitros de sangue, muito mais do que os 10 microlitros que Elizabeth insistia no começo, mas ainda não era mais que uma gota.

Em meados de setembro de 2007, quatro meses após o início do projeto, Tony já tinha um protótipo funcionando. Um que funcionava muito melhor do que o sistema travado que Ed Ku ainda tentava desenvolver do outro lado do escritório.

Tony perguntou à Elizabeth como ela preferia nomear o protótipo.

“Tentamos todas as outras coisas e não funcionaram, então vamos chamá-lo de Edison”, ela disse.

O que alguns funcionários pejorativamente haviam chamado de “robocola” tornou-se a nova solução. E agora, tinha um nome muito mais respeitável, inspirado no homem considerado o maior inventor da América.

A decisão de abandonar o sistema de microfluidos em favor do Edison foi algo irônico, levando-se em conta que a Theranos havia acabado de entrar com um processo para proteger a propriedade intelectual que sustentava o primeiro. Isso também se traduziu como más notícias para Ed Ku.

Certa manhã, algumas semanas antes do Dia de Ação de Graças, Ed e seus engenheiros foram chamados para uma sala de reuniões, individualmente. Quando chegou a vez de Ed, ele foi informado por Tony, por uma gerente de recursos humanos chamada Tara Lencioni e pelo advogado Michael Esquivel de que ele estava sendo dispensado. A empresa caminhava em uma nova direção que não envolvia o trabalho que ele realizava, eles explicaram. Ed teria que assinar novos contratos de confidencialidade e não difamação se quisesse receber sua indenização. Lencioni e Esquivel foram com ele ao seu espaço de trabalho para que retirasse seus poucos pertences pessoais e depois o acompanharam até a saída do prédio.

Cerca de uma hora depois, Tony espiou pela janela e percebeu que Ed ainda estava em pé do lado de fora, com a jaqueta pendurada em seu braço, parecendo estar perdido. Naquela manhã, ele havia ido de carona ao trabalho e não tinha como voltar. Isso foi antes de existir Uber, então Tony foi atrás de Shaunak e, por saber que eram amigos, pediu que ele levasse Ed para casa.

Shaunak trilhou o mesmo percurso que Ed trilhara para fora da empresa duas semanas depois, embora de forma mais amigável. O Edison era, em essência, um robô de aplicação de cola transformado, e isso era um tremendo retrocesso da nobre visão para a qual Elizabeth originalmente o contratou. Ele também andava agitado por conta da alta rotatividade de funcionários e por toda a histeria do processo judicial. Cerca de três meses e meio depois, era hora de seguir em frente. Shaunak informou Elizabeth que estava pensando em retomar os estudos, e eles concordaram em fazer a rescisão. Ela organizou uma festinha de despedida para ele.

Embora o produto da Theranos pudesse não ser mais aquela tecnologia futurista e inovadora que ela havia visionado, Elizabeth ainda permanecia mais comprometida do que nunca com sua empresa. Na realidade, ela estava tão motivada com o Edison que começou a levá-lo para fora do escritório para demonstrá-lo. Tony brincou com Dave, dizendo que deveriam ter construído dois antes de contar a ela sobre o equipamento.

Piadas à parte, Tony se sentia um pouco desconfortável com a pressa dela. Ele havia feito uma revisão de segurança para garantir que ninguém morreria eletrocutado ao usar o equipamento, mas isso era tudo. Ele nem mesmo sabia como classificá-lo. Quando pediu aos advogados, eles não o ajudaram muito, então ele pesquisou as regulações da Food and Drug Administration¹ por conta própria e decidiu que a descrição “apenas para usos de pesquisa” seria provavelmente a mais adequada.

Este não era um produto final e ninguém deveria ter essa impressão, pensou Tony.

¹ N.T.: Uma espécie de Anvisa norte-americana.

A Maçã da Cobiça

Para uma jovem empreendedora que estava desenvolvendo sua empresa no coração do Vale do Silício, era difícil de escapar da sombra de Steve Jobs. Em meados de 2007, o fundador da Apple já havia se consolidado e muito como a lenda do mundo tecnológico e da sociedade norte-americana, ao ressuscitar a fabricante de computadores com o iMac, o iPod e a iTunes Music Store. Em janeiro daquele ano, ele revelou sua mais recente e maior jogada de mestre, o iPhone, perante uma plateia extasiada na conferência Macworld em São Francisco.

Qualquer um que convivesse com Elizabeth conseguia perceber claramente que ela venerava Jobs e a Apple. Ela gostava de chamar o sistema de exames sanguíneos da Theranos de “o iPod da saúde” e previa que, assim como os produtos universais da Apple, poderia colocá-lo em todos os lares do país.

No verão de 2007, ela deu um passo adiante em sua admiração pela Apple ao recrutar vários funcionários de lá para a Theranos, como Ana Arriola, designer de produtos que havia trabalhado no iPhone.

A primeira reunião de Ana com Elizabeth foi no Coupa Café, um lugar chique e moderno em Palo Alto que oferecia cafés e sanduíches, e que havia se tornado o refúgio favorito de Elizabeth quando não estava no escritório. Após informar Ana sobre seu histórico e sobre suas viagens à Ásia, Elizabeth lhe disse que sua visão era desenvolver um mapa de doenças de cada pessoa através dos exames de sangue da Theranos. Dessa forma, a empresa poderia fazer a engenharia reversa de doenças como câncer através de modelos matemáticos que analisariam os dados obtidos pelo sangue e conseguiriam prever a evolução de tumores.

Para uma neófito em medicina como Ana, isso parecia algo impressionante e que mudaria o mundo, e Elizabeth aparentava ser brilhante. Porém, considerando que ao juntar-se à Theranos Ana teria que abrir mão de 15 mil ações da Apple, ela quis conversar com sua esposa, Corrine, antes de tomar a decisão. Ela combinou de se encontrar com Elizabeth novamente em Palo

Alto, desta vez com a presença de Corrine. Qualquer hesitação existente foi dissipada quando Elizabeth causou uma ótima impressão em Corrine também.

Ana começou na Theranos como arquiteta-chefe de design. Isso significava, principalmente, que ela seria a responsável pela aparência geral e manuseabilidade do Edison. Elizabeth queria um software com touchscreen que fosse similar ao do iPhone e um design externo elegante para a máquina. A caixa, Elizabeth decretou, deve ter duas cores separadas por um corte diagonal, como o iMac original. Porém, diferentemente do iMac, não poderia ser transparente, pois deveria esconder o braço robótico e as outras partes internas do Edison.

Ela havia encomendado o design da caixa com Yves Béhar, o designer industrial suíço cuja reputação no Vale ficava atrás somente de Jony Ive, da Apple. Béhar apresentou um design elegante em branco e preto que era difícil de ser construído. Tony Nugent e Dave Nelson passaram incontáveis horas moldando chapas de metal na tentativa de conseguir realizar o feito.

O design externo não conseguia abafar os altos ruídos que o braço robótico fazia, mas Ana estava satisfeita, pois o projeto, pelo menos, deixaria o dispositivo mais apresentável quando Elizabeth realizasse as demonstrações.

Ana também percebeu que a própria Elizabeth poderia ganhar uns retoques. Ela definitivamente se vestia mal. Suas calças sociais eram cinzas e muito largas, combinadas com suéteres de Natal, aparentando ser uma contadora toda desalinhada. As pessoas à sua volta, como Channing Robertson e Don Lucas, começavam a compará-la com Steve Jobs e, sendo esse o caso, ela deveria vestir-se à altura, Ana lhe informou. Elizabeth levou o conselho a sério. A partir daquele momento, ela passou a ir ao trabalho usando uma blusa preta de gola alta e calças pretas quase todos os dias.

Não muito tempo depois, Justin Maxwell e Mike Bauerly foram contratados pela Theranos para trabalhar com Ana, aprimorando o design do software do Edison e também outras partes do sistema com as quais os pacientes teriam de interagir, como a embalagem dos cartuchos. Ana e Justin já haviam trabalhado juntos na Apple e conheciam Mike por causa de sua namorada, que também havia trabalhado lá. Não passou muito tempo para que os ex-funcionários da Apple comessem a perceber algumas peculiaridades de Elizabeth e da Theranos. Ana chegava cedo todas as manhãs para uma

reunião diária às 7h30 com Elizabeth, para atualizá-la a respeito do design. Ao estacionar seu carro, Ana via Elizabeth cantando e dançando ao alto som de hip-hop em seu SUV, uma Infiniti preta, com suas mechas loiras balançando selvagemmente.

Certo dia, quando Justin entrou na sala de Elizabeth para atualizá-la sobre um projeto, ela gesticulou para ele, toda animada, dizendo que queria mostrar algo. Ela apontou para um peso de papel feito de metal com cerca de 23 centímetros de comprimento em sua mesa. Havia uma frase gravada: “O que você tentaria fazer caso soubesse que não falharia?” Ela havia posicionado o objeto de modo que as palavras ficassem de frente para ela e, claramente, achava-o inspirador.

Ter uma chefe idealista não era algo ruim, mas havia outros aspectos do trabalho na Theranos que não eram tão agradáveis assim. Um deles era ter que participar de uma batalha diária com Matt Bissel, o chefe de TI, e com seu aliado, Nathan Lortz. Bissel e Lortz haviam configurado a rede de computadores de tal forma que a informação era dividida em silos, dificultando a comunicação entre funcionários e departamentos. Não dava nem para trocar mensagens instantâneas com um colega de trabalho. Os aplicativos de chat estavam bloqueados. Tudo em nome da proteção de informações e dos segredos comerciais, que, no fim, traduzia-se em muitas horas de produtividade perdidas.

A situação chegou a ficar tão frustrante que Justin ficou acordado até mais tarde certa noite e escreveu um longo e-mail para Ana, desabafando.

“Perdemos de vista o objetivo da nossa empresa. Essa empresa procura ‘colocar um monte de pessoas em uma sala e impedir que façam coisas ilegais’, ou procura ‘fazer algo maravilhoso com as melhores pessoas, o mais rápido possível’?”, ele questionou, enfurecido.

Justin e Mike também tiveram a clara impressão de que Bissel e Lortz ficavam os espionando e contando tudo para Elizabeth. Eles sempre queriam saber quais programas eram usados nos computadores e, por vezes, mostravam-se suspeitosamente amigáveis demais, claramente para tentar motivar os outros a contarem fofocas maldosas. Essa sondagem não ficava restrita aos caras de TI. Os assistentes administrativos de Elizabeth adicionavam os funcionários no Facebook e depois contavam a ela o que eles estavam postando.

Um dos assistentes ficava controlando o horário de entrada e de saída dos funcionários para que Elizabeth soubesse exatamente quantas horas cada um havia trabalhado. Para convencer as pessoas a trabalharem mais horas, ela oferecia comida para o jantar todos os dias. A comida não chegava antes das 20h ou 20h30, de modo que não dava para sair do escritório antes das 22h. A atmosfera estranha ficava ainda pior quando a diretoria da Theranos se reunia, uma vez por trimestre. Os funcionários eram instruídos a parecer ocupados e a não fazer contato visual com os integrantes da diretoria quando eles passavam pelo escritório. Elizabeth os conduzia a uma grande sala de conferências com paredes de vidro e fechava todas as cortinas. Parecia uma reunião de agentes da CIA conduzindo interrogatórios em uma operação secreta.

CERTA NOITE, ANA deu uma carona para Justin e Aaron Moore, um dos engenheiros, até São Francisco. Aaron havia interrompido seu doutorado em microfluidos no MIT para trabalhar na Theranos em setembro de 2006, após ver um pequeno anúncio da vaga em uma publicação da área. Ele já trabalhava na Theranos há quase um ano quando Ana e Justin chegaram. Aaron era inteligente o suficiente para conseguir estudar em Stanford e fazer pós-graduação no MIT, mas não levava a si mesmo muito a sério. Havia nascido em Portland, Oregon, e tinha a aparência típica das pessoas descoladas de lá: cabelo bagunçado, barba por fazer e brincos. Ele também era bem espirituoso, e todas essas características fizeram dele o cara da Theranos com quem o pessoal que viera da Apple conseguia se dar bem.

Ana, Justin e Aaron moravam em São Francisco e iam diariamente ao trabalho de carro ou de trem. Durante a volta para casa naquela noite, enquanto esperavam o tráfego andar no Prius de Ana, Aaron reclamou de alguns dos novos colegas. “Caso não tenham percebido, tem muita gente sendo mandada embora na Theranos”, Aaron disse. É claro que Ana e Justin já haviam percebido. A demissão de Ed Ku tinha acabado de acontecer. Além de Ed, outras 20 pessoas haviam perdido o emprego também. Tinha sido tudo tão rápido que Ed deixara várias ferramentas de trabalho para trás, incluindo uma coleção de facas de precisão da X-Acto que Justin encontrara no lixo e pegara para si.

Aaron mencionou que o estudo com os pacientes com câncer, no Tennessee, também o preocupava. Eles não haviam conseguido, nem de longe, fazer o sistema de microfluidos funcionar corretamente, muito menos para ser usado com pacientes vivos e, mesmo assim, Elizabeth havia insistido em continuar com o projeto. A mudança que ocorrera ao começarem a utilizar a máquina que Tony havia desenvolvido foi um progresso, mas Aaron ainda achava que não podiam confiar totalmente na performance do equipamento. As equipes de engenharia e química não se comunicavam. Cada uma fazia os testes nas partes do sistema pelas quais era responsável, porém ninguém realizava testes do sistema como um todo.

Ana ouvia e sua inquietação aumentava. Ela presumia que, se a Theranos fosse usar sua tecnologia de exames de sangue em pacientes, ela deveria estar muito mais desenvolvida. Mas, agora, Aaron dizia que ainda havia muito trabalho a ser feito. Ana sabia que o ensaio em Tennessee envolvia pessoas que estavam morrendo de câncer. Ela ficou incomodada ao pensar que aquelas pessoas seriam usadas como cobaias para um equipamento médico defeituoso.

O que nem Ana ou Aaron sabiam, e que poderia ter aliviado suas preocupações de alguma forma, é que os resultados dos testes dos pacientes com câncer gerados pela Theranos não seriam usados para realizar quaisquer mudanças em seus tratamentos. Eles seriam usados apenas por motivos de pesquisa, para ajudar a Pfizer a avaliar a eficácia da tecnologia da Theranos. No entanto, isso nunca ficou muito claro para a maioria dos funcionários da Theranos, porque Elizabeth nunca havia explicado as condições do estudo.

Na manhã seguinte, Ana entrou em contato com a pessoa que a havia apresentado à Theranos: seu ex-colega de trabalho da Apple, Avie Tevanian. Avie fazia parte da diretoria da Theranos, e tinha sido ele que havia sondado Ana meses antes e organizado o primeiro encontro dela com Elizabeth. Ana se encontrou com Avie no Peet's Coffee, em Los Altos, e mencionou o que tinha ouvido de Aaron Moore. Ela estava preocupada com o fato de que a Theranos estava ultrapassando um limite ético no caso do ensaio clínico em Tennessee. Avie a ouviu com atenção e lhe disse que ele mesmo começava a se questionar sobre a empresa.

AVIE ERA UM dos amigos mais antigos e próximos de Steve Jobs. Eles haviam trabalhado juntos na NeXT, a empresa de software que Jobs criara após ter sido afastado da Apple no meio da década de 1980. Quando Jobs retornou para a Apple em 1997, ele levou Avie com ele e o colocou como chefe de engenharia de software. Após uma década muito difícil, Avie achou que já era o suficiente. Ele já havia ganhado tanto dinheiro que não sabia mais como gastar e queria passar mais tempo com sua esposa e seus dois filhos. Alguns meses após o início de sua aposentadoria, um headhunter que estava recrutando novos diretores para a Theranos fez contato com ele.

Tal como ocorrera com Ana, a primeira reunião de Avie com Elizabeth aconteceu no Coupa Café. Ela havia lhe passado a impressão de ser uma jovem brilhante que era apaixonada pelo que fazia, exatamente as qualidades necessárias em uma empreendedora. Os olhos dela brilharam quando ele contou algumas pérolas de sabedoria sobre gestão que havia aprendido na Apple. Seu longo contato com Jobs era um objeto de fascinação para ela. Após esse encontro, Avie concordou em se juntar à diretoria da Theranos e comprou ações da empresa no valor de \$1,5 milhões, no fim de 2006.

As duas primeiras reuniões da diretoria que Avie participou haviam sido relativamente calmas, porém, na terceira, ele começou a perceber que havia um padrão. Elizabeth apresentava projeções de receita cada vez mais otimistas com base nas vendas que ela alegava que a Theranos negociava com as empresas farmacêuticas, todavia as receitas nunca se materializavam. O fato de Henry Mosley, o diretor financeiro, ter sido demitido logo após Avie ter se tornado diretor não ajudou em nada. Na última reunião da diretoria de que participara, Avie fez perguntas mais específicas sobre as negociações com as empresas farmacêuticas e, em resposta, lhe disseram que estavam em análise jurídica. Ao pedir para ver os contratos, Elizabeth alegou que não tinham nenhuma cópia disponível no momento.

Também houve atrasos frequentes no lançamento do produto e as explicações a respeito do que necessitava ser consertado mudavam a cada instante. Avie não escondia o fato de que não entendia da ciência dos exames sanguíneos; sua especialidade eram softwares. Mas, se o sistema da Theranos estava na fase dos ajustes finais, como haviam lhe dito, como poderia haver um problema técnico diferente como empecilho a cada trimestre? Para ele, esse não parecia um produto que estava prestes a ser comercializado.

No fim do mês de outubro de 2007, ele participou de uma reunião com o comitê de compensação da diretoria. Don Lucas, o chefe da diretoria, informou aos integrantes do comitê que Elizabeth tinha planos de criar uma fundação para fins de planejamento tributário e queria que eles aprovassem uma doação de ações para isso. Avie havia percebido o quanto Don idolatrava Elizabeth. O velho a tratava como uma neta. Don era um senhor de quase 80 anos de idade, corpulento, com cabelos brancos e que gostava de usar chapéus de brim. Ele fazia parte de uma velha geração de investidores de risco que lidavam com isso como se fossem participar de um clube. Um dos famosos empreendedores que ele havia instruído fora Larry Ellison. Claramente, ele pensava que Elizabeth seria mais uma.

Só que Avie não achava que seguir os ditames de Elizabeth era uma boa gestão corporativa. Uma vez que seria ela quem controlaria a fundação, ela também controlaria os direitos de voto associados com as novas ações, o que aumentaria sua porcentagem geral de votos. Avie não achava que seria do interesse de outros acionistas oferecer mais poder à fundadora. Ele foi contra.

Duas semanas depois, ele recebeu uma ligação de Don pedindo para que se encontrassem. Avie pegou seu carro e foi até o escritório daquele senhor em Sand Hill Road. Elizabeth estava muito nervosa, foi o que Don lhe informou ao chegar. Ela entendia que ele estava se comportando de maneira desagradável durante as reuniões da diretoria e achava que ele não deveria mais fazer parte da equipe. Don lhe perguntou se ele não gostaria de pedir as contas. Avie ficou surpreso. Ele estava apenas cumprindo suas obrigações como diretor, e fazer questionamentos era uma delas. Don concordou com ele e acrescentou que considerava que Avie fazia um trabalho excelente. Avie disse a Don que gostaria de tirar alguns dias para pensar sobre tudo isso.

Ao voltar para sua casa em Palo Alto, ele decidiu voltar à empresa e rever todos os documentos que havia recebido no ano anterior como integrante da diretoria, incluindo os materiais que havia recebido antes de ter comprado suas ações. Ao relê-los, percebeu que tudo na empresa havia mudado dentro de um ano, incluindo a equipe inteira de executivos de Elizabeth. “Don precisa ver isso”, ele pensou.

ENQUANTO ISSO, ANA Arriola ficava cada vez mais apreensiva. Ela era irritável por natureza. Falava rapidamente e sempre estava envolvida em um turbilhão

de atividades. Na maioria das vezes, era uma energia positiva que ela conseguia canalizar em seu trabalho com ótimos resultados. Porém, às vezes, isso também se transformava em estresse, ansiedade e drama.

Após terem se encontrado, ela havia mantido contato com Avie e havia escutado de seu ex-colega da Apple que Elizabeth queria ele fora da diretoria. Ela não sabia o que havia motivado essa ruptura, mas lhe caiu como um acontecimento ominoso.

A própria relação de Ana com Elizabeth estava piorando. Elizabeth não gostava de ouvir “não”, e Ana havia feito isso em várias ocasiões quando entendia que algumas exigências de Elizabeth não faziam sentido. Ela também estava ficando desmotivada por Elizabeth ser tão reservada. Uma designer poderia não ser tão crucial nesse pequeno empreendimento quanto um engenheiro ou um químico, mas ela ainda precisava estar a par do desenvolvimento do produto para que pudesse realizar seu trabalho adequadamente. Mesmo assim, Elizabeth informava apenas o estritamente necessário à Ana.

Durante uma de suas reuniões logo pela manhã, Ana confrontou Elizabeth a respeito do que havia ouvido de Aaron Moore sobre os problemas com o sistema da Theranos. Se eles ainda estavam corrigindo as falhas na tecnologia, não seria melhor pausar o estudo em Tennessee e concentrar todas as energias em consertar o problema primeiro? Eles poderiam recomeçar o estudo após a máquina estar funcionando bem, ela comentou.

Elizabeth rejeitou totalmente a ideia. A Pfizer e outras grandes fabricantes de medicamentos queriam seu sistema de exames de sangue e a Theranos seria uma grande empresa, acrescentou. Caso Ana não estivesse contente, talvez ela devesse repensar se este era o lugar certo para ela.

“Pense sobre isso e me diga o que quer fazer”, disse Elizabeth.

Ana voltou para sua mesa e ficou aflita por várias horas. A ideia de que forjar o ensaio clínico em Tennessee não era a coisa certa a ser feita não saía de sua cabeça de jeito nenhum. O fato de que Elizabeth havia desejado a saída de Avie da diretoria também era inquietante. Ana confiava em Avie e o considerava um amigo. Se ele e Elizabeth tinham uma desavença, ela estava disposta a defendê-lo.

No meio da tarde, Ana havia se decidido. Ela escreveu uma breve carta de demissão e imprimiu duas cópias, uma para Elizabeth e outra para o RH.

Elizabeth não estava no escritório naquele momento, então ela lançou o envelope por debaixo da porta. Enquanto saía, escreveu um breve e-mail para informar à Elizabeth onde o envelope estava.

Elizabeth respondeu ao e-mail 30 minutos depois, pedindo que, por favor, ela lhe telefonasse. Ana ignorou seu pedido. Ela não queria mais saber da Theranos.

DON LUCAS NÃO usava e-mail. Ele já havia visto processos judiciais o suficiente ao longo dos anos, incluindo uma onda de ações contra a Oracle no início dos anos 1990, e não gostava nem um pouco da ideia de deixar rastros eletrônicos para trás que poderiam ser usados contra ele algum dia no tribunal. Caso Avie quisesse que Don visse o que ele havia descoberto, ele teria que fazer isso pessoalmente. Ele entrou em contato com dois assistentes de Don e marcou um novo encontro.

No dia agendado, Avie apareceu no escritório de Don com cópias de todos os documentos que havia recebido quando era diretor da Theranos. Eram centenas de páginas. “Consideradas como um todo, elas indicavam uma série de discrepâncias irreconciliáveis”, ele informou a Don. A diretoria tinha uma batata quente em suas mãos, acrescentou. Havia a possibilidade de que a Theranos pudesse ser consertada, mas não do jeito que Elizabeth gerenciava as coisas. Ele sugeriu que eles trouxessem uma supervisão adulta.

“Veja bem, creio que você deve pedir as contas”, Don respondeu. E prontamente acrescentou: “O que você pretende fazer com esta pilha de papéis?”

Avie foi pego de surpresa. Don não parecia ter o mínimo interesse em ouvi-lo. Aquele senhor só parecia estar preocupado com a possibilidade de que ele levaria a questão para toda a diretoria. Após analisar a situação em sua mente por alguns momentos, Avie decidiu pedir demissão. Ele havia se aposentado da Apple por um motivo. Não precisava de mais dores de cabeça.

“Tudo bem, vou pedir minha demissão e deixarei estes papeis com você”, ele disse.

Ao se levantar para sair, Don disse que havia algo mais que precisavam discutir. Shaunak Roy, o primeiro funcionário e cofundador da Theranos, estava saindo da empresa e estava vendendo a maioria de suas ações de volta à Elizabeth. Ela precisava que a diretoria abrisse mão dos direitos da empresa

para comprar as ações novamente. Avie não achou que isso fosse uma boa ideia, mas disse a Don para que a diretoria votasse sem ele, uma vez que estava se desligando.

“Mais uma coisa, Avie”, Don disse. “Preciso que você renuncie seus próprios direitos de comprar ações.”

Avie estava começando a sair do sério. Estavam lhe pedindo para aguentar coisas demais. Ele disse a Don que pedisse a Michael Esquivel, o advogado geral da Theranos, para enviar os documentos necessários. Ele os analisaria, mas não prometeu nada.

Quando os documentos chegaram, Avie os leu cuidadosamente e concluiu que, uma vez que a própria empresa havia renunciado seus direitos de recomprar as ações de Shaunak, era total direito dele e de outros acionistas comprarem algumas delas. Ele também percebeu que Elizabeth havia feito uma negociação totalmente injusta: Shaunak estava disposto a sair negociando suas 1,13 milhões de ações por \$565 mil. Isso significava que cada ação valia \$0,50, uma dedução de 82% sobre o que ele e outros investidores haviam pago mais de um ano antes na última rodada de investimentos da Theranos. Um pouco de depreciação era esperada, pois as ações de Avie eram ações preferidas com maiores direitos sobre os ativos e ganhos da empresa, enquanto as ações de Shaunak eram comuns, mas uma depreciação desse tamanho era algo inédito.

Avie decidiu exercer seus direitos e disse a Esquivel que queria adquirir a parte proporcional das ações de Shaunak às quais ele tinha direito. O pedido não foi muito bem recebido. Seguiu-se uma tensa troca de e-mails entre os dois que se estendeu até o Natal.

Às 23h17 da véspera de Natal, Esquivel enviou um e-mail a Avie acusando-o de ter agido de “má-fé” e o alertou de que a Theranos estava seriamente considerando processá-lo por violação de seus deveres fiduciários como integrante da diretoria e por depreciação e descrédito da empresa.

Avie ficou perplexo. Além de nunca ter feito tais coisas, em todos os seus anos no Vale do Silício, nem de longe ele havia sido ameaçado com um processo. Ele era conhecido como uma boa pessoa em todo o Vale. Uma flor de pessoa. Ele não tinha inimigos. O que estaria acontecendo? Ele tentou entrar em contato com outros integrantes da diretoria, porém nenhum deles atendeu às suas ligações.

Sem saber ao certo o que fazer, Avie conversou com um colega advogado. Graças à riqueza conquistada na Apple, sua conta bancária era mais recheada do que a da Theranos, então a possibilidade de um processo custoso não lhe assustava. Porém, após informar seu amigo sobre tudo o que tinha se passado, este lhe perguntou algo que ajudou a colocar as coisas em perspectiva: “Considerando tudo o que você sabe sobre a empresa, você realmente quer comprar mais partes dela?”

Ao pensar sobre isso, Avie decidiu que a resposta era não. Além disso, era uma época de gratidão e alegria. Ele decidiu esquecer tudo isso e virar a página da Theranos. Mas, antes de fazer isso, ele escreveu uma carta de despedida para Don e enviou a mensagem por e-mail aos assistentes dele, juntamente com uma cópia do documento de concessão de direitos que a empresa havia lhe pressionado para assinar.

A tática brutal usada para fazê-lo assinar o documento, ele escreveu, havia confirmado “algumas das piores preocupações” que ele havia mencionado a Don a respeito de como a empresa estava sendo gerida. Ele não culpava Michael Esquivel, acrescentou, porque ficava claro que o advogado estava apenas cumprindo ordens de cima. Ele encerrou a carta da seguinte forma:

Realmente espero que vocês informem ao restante da diretoria sobre o que aconteceu aqui. Eles merecem saber que, caso não concordem 100% “com o programa”, eles se arriscam a ser retaliados pela empresa/Elizabeth.

...

Cordialmente, Avie Tevanian

Adeus, East Paly

No início de 2008, a Theranos se mudou para um novo prédio na Hillview Avenue em Palo Alto. No Vale do Silício, esse era o equivalente a se mudar do sul do Bronx para Midtown Manhattan em Nova York, a área mais nobre da cidade.

As aparências contam muito no Vale e, durante três anos, a Theranos andava na contramão da estrada. Nesse caso, a “estrada” era a Rota 101, antigamente conhecida como Bayshore Freeway. Ela separa Palo Alto, uma das cidades mais abastadas dos EUA, de sua vizinha mais pobre, East Palo Alto, que já teve o desprazer de ser considerada a capital nacional do assassinato.

O escritório antigo da empresa era em East Palo Alto, ao lado da larga rodovia, próximo a uma loja de máquinas e em frente a um prestador de serviços de telhado. Não era o tipo de vizinhança na qual os ricos investidores de risco gostariam de ser vistos. Por outro lado, o novo endereço ficava próximo ao campus de Stanford e no mesmo quarteirão do luxuoso escritório central da Hewlett-Packard. A Theranos estava agora em um imóvel caríssimo que dava sinais de sua escalada em importância.

Don Lucas estava satisfeito com a mudança. Durante uma conversa com Tony Nugent, ele não escondeu seu desdém pelo antigo local. “Que bom que Elizabeth finalmente saiu de East Paly”, confessou a Tony.

Mas a mudança não foi nada divertida para Matt Bissel, o chefe de TI que ficou responsável pela empreitada. Ele era um dos “capitães” mais confiáveis de Elizabeth. Iniciara na Theranos em 2005 como o 17º funcionário e levava seus deveres a sério. Além de ser o responsável por toda a infraestrutura de TI da empresa, ele também cuidava da segurança. Foi ele que realizou a análise forense dos computadores no caso do processo contra Michael O’Connell.

Matt havia gasto um bocado de tempo nos últimos meses planejando a mudança. Na quarta-feira, dia 30 de janeiro de 2008, parecia que estava tudo

pronto. A equipe de mudanças deveria chegar logo cedo na manhã seguinte para levar tudo embora.

Porém, às 16h, Matt teve que participar de uma reunião com Michael Esquivel e Gary Frenzel. Elizabeth estava em uma videoconferência com a Suíça, realizando uma segunda demonstração para a Novartis, 14 meses após a demonstração falsa que havia resultado na saída de Henry Mosley. Ela tinha acabado de descobrir que o proprietário do imóvel cobraria mais um mês de aluguel se eles não saíssem até meia-noite. Ela não deixaria isso acontecer de modo algum, disse.

Ela instruiu Matt a ligar para a empresa de mudanças pedindo que viessem imediatamente. Matt achava que isso seria quase impossível, mas tentou, de qualquer forma. Ele saiu da sala de conferências para fazer a ligação. O atendente da empresa de mudanças riu na cara dele. Não, senhor, remarcar uma mudança corporativa na última hora não era possível, disse a ele.

Elizabeth permanecia irredutível. Ela disse a Matt que ligasse para outra empresa de mudanças, que ela já havia contratado uma vez, para que fizessem o trabalho. Diferentemente da primeira, esta não pertencia a um sindicato. Então, ela tinha certeza de que seriam mais flexíveis. No entanto, quando Matt ligou para eles e explicou a situação, o atendente o aconselhou a desistir da ideia. As empresas de mudança pertencentes ao sindicato eram uma máfia, disse o atendente. O que a Theranos estava propondo fazer poderia acabar em violência.

Mesmo após ouvir essa resposta preocupante, Elizabeth não desistiu. Matt e Gary tentaram argumentar com ela mencionando outros obstáculos. Gary comentou sobre a pilha de estoque de amostras de sangue. Mesmo que conseguissem que uma equipe de mudanças viesse ainda naquele dia, eles provavelmente descarregariam tudo apenas no dia seguinte, ele destacou. Como eles conseguiriam manter o sangue na temperatura correta enquanto isso? Elizabeth disse que poderiam usar caminhões refrigerados que ficariam ligados a noite inteira no estacionamento.

Depois de várias horas de maluquices, Matt finalmente conseguiu fazer Elizabeth pensar mais racionalmente ao indicar que, mesmo que eles saíssem do prédio até 23h59 naquela noite, os oficiais estaduais ainda teriam que inspecionar o prédio para comprovar que tinham feito o descarte de materiais perigosos. Afinal, a Theranos era uma empresa de biotecnologia. Seriam

necessárias semanas para agendar as vistorias, e não seria possível nenhum inquilino novo se mudar antes disso.

No fim, a mudança acabou acontecendo no dia seguinte, conforme originalmente planejado. Mas o episódio foi a gota d'água para Matt. Em parte, ele admirava Elizabeth. Ela era uma das pessoas mais inteligentes que ele havia conhecido e ela realmente conseguia ser uma líder inspiradora e enérgica. Ele geralmente brincava dizendo que ela conseguia vender sorvetes aos esquimós. Mas, por outro lado, ele estava cansado da imprevisibilidade dela e do caos constante na empresa.

Um aspecto do trabalho de Matt havia ficado cada vez mais intolerável para ele. Elizabeth exigia lealdade absoluta de seus funcionários, e caso ela percebesse que não podia mais confiar em alguém, ela era capaz de se voltar contra essa pessoa em um piscar de olhos. Durante os dois anos e meio de Matt na Theranos, ele a havia visto demitir cerca de 30 pessoas, sem contar as mais de 20 que perderam seus empregos juntamente com Ed Ku quando a plataforma de microfluidos foi abandonada.

Sempre que Elizabeth demitia alguém, Matt tinha que auxiliá-la com a rescisão. Às vezes, isso significava apenas cortar o acesso do ex-funcionário à rede da empresa e acompanhá-lo até a saída. Em outros casos, ela pedia que ele criasse um dossiê sobre a pessoa para que ela pudesse usar como uma carta na manga.

Houve um caso em especial do qual Matt arrependeu-se de ajudá-la: o de Henry Mosley, ex-diretor financeiro. Após Mosley ter sido demitido por Elizabeth, Matt tinha encontrado conteúdos impróprios de teor sexual no notebook de trabalho dele, enquanto fazia um backup de segurança. Quando Elizabeth soube disso, usou o fato para alegar a demissão de Mosley e negar as opções de investimentos das ações da empresa para ele.

Matt se reportou a Mosley até o último dia, e considerava que ele havia feito um trabalho excelente ao ajudar Elizabeth a angariar fundos para a Theranos. Certamente, ele não deveria ter visto pornografia em um notebook da empresa, mas Matt não considerava isso um crime capital que justificasse a chantagem feita com ele. E além disso, isso havia sido descoberto após o fato. Dizer que essa foi a razão da demissão de Mosley simplesmente não era verdade.

A forma como tratavam John Howard também o incomodava. Quando Matt revisou todas as evidências reunidas para o processo contra Michael O'Connell, ele não viu nada que provasse que Howard havia feito algo errado. Ele falava com O'Connell, mas havia recusado se juntar à sua nova empresa. Mesmo assim, Elizabeth insistiu em forçar as coisas de tal forma para processá-lo também, mesmo que Howard tivesse sido uma das primeiras pessoas que a ajudaram quando ela desistiu de Stanford, permitindo que ela usasse o porão de sua casa em Saratoga para fazer suas primeiras experiências no início da empresa. (Posteriormente, a Theranos desistiu de ir adiante com o processo contra seus três ex-funcionários, quando O'Connell concordou em conceder sua patente para a empresa.)

Há muito tempo, Matt queria começar sua própria empresa de Consultoria em TI e ele entendeu que tinha chegado a hora de seguir seu próprio caminho. Quando informou Elizabeth sobre sua decisão, ela ficou totalmente desacreditada. Ela não conseguia entender como ele abriria mão de um emprego na empresa que revolucionaria o sistema de saúde e mudaria o mundo a troco daquilo. Ela ainda tentou convencê-lo a ficar, oferecendo um aumento e uma promoção, mas mesmo assim ele recusou.

Ao longo de suas últimas semanas na Theranos, o que Matt havia visto acontecendo com muitos outros funcionários estava começando a acontecer com ele. Elizabeth já não falava mais com ele, nem mesmo o olhava. Ela falou com um de seus colegas de TI, Ed Ruiz, lhe oferecendo a vaga de Matt se, em troca, Ed vasculhasse os arquivos e e-mails de Matt. No entanto, eles eram bons amigos e Ed se recusou a fazer aquilo. De qualquer forma, ele não encontraria nada mesmo. Matt era um cara certinho. Diferente de Henry Mosley, ele conseguiu manter e exercer suas opções de ações. Ele saiu da Theranos em fevereiro de 2008 e abriu sua própria empresa. Alguns meses depois, Ed Ruiz juntou-se a ele.

O ESCRITÓRIO DA Theranos em Palo Alto era ótimo, mas, na realidade, era grande demais para uma startup que havia acabado de diminuir seu quadro para 50 pessoas após as demissões do caso Ed Ku. O piso formava um vasto e longo retângulo. Elizabeth insistia em amontoar os funcionários em apenas um lado, deixando uma grande faixa livre do outro lado. Aaron Moore tentou

usar aquele espaço por uma ou duas vezes, convencendo vários colegas a jogarem futebol ali.

Aaron fortaleceu seus vínculos com Justin Maxwell e com Mike Bauerly depois que Ana Arriola saiu de repente. Ela não demonstrara nenhuma indicação de que planejava fazer aquilo. Ela simplesmente saiu certo dia e nunca mais voltou. Justin foi quem ficou mais chateado, pois tinha sido ela que o havia convencido a sair da Apple para ir à Theranos, mas ele tentava manter uma atitude positiva. Ele dizia a si mesmo que se a empresa estava se mudando para o espaço nobre de Palo Alto, então as coisas deveriam estar indo bem.

Logo após a mudança, Aaron e Mike decidiram conduzir uma pesquisa informal envolvendo “fatores humanos” com os dois protótipos do Edison que Tony Nugent e Dave Nelson haviam desenvolvido. Isso era um termo de engenharia que significava apenas colocar os protótipos à disposição das pessoas para ver como elas interagiriam com o equipamento. Aaron estava curioso para ver como as pessoas picariam seus dedos e fariam a sequência de passos necessária para alocar o sangue no cartucho. Ele havia feito tantos furos em seu próprio dedo durante os testes internos que mal podia senti-lo.

Com a permissão de Tony, eles colocaram o Edison no porta-malas do Mazda de Aaron e dirigiram até São Francisco. O plano era levar os protótipos para as startups de amigos na cidade. Em primeiro lugar, pararam no apartamento do próprio Aaron no Mission District, em São Francisco, para fazer as primeiras práticas. Eles colocaram as máquinas sobre a mesa de madeira na sala de estar para verificar se estava tudo pronto: os cartuchos, as lancetas para extrair o sangue e as pequenas seringas chamadas “canetas transferidoras” usadas para depositar o sangue no cartucho.

Aaron fotografou tudo com sua câmera digital para documentar o que faziam. As caixas feitas por Yves Béhar ainda não estavam prontas, então os dispositivos pareciam bem rudimentares. As caixas temporárias foram feitas com lâminas de alumínio cinza parafusadas. A lâmina frontal balançava como a portinha de um gato, para que o cartucho entrasse. Um software de interface primitiva estava acima da portinha, levemente inclinado. Dentro, o braço robótico emitia sons altos e estridentes. Às vezes, ele acabava batendo contra o cartucho, soltando as ponteiros da pipeta. Dava uma impressão geral de que era um projeto de ciências do oitavo ano fundamental.

Ao chegarem nos escritórios dos colegas, Aaron e Mike foram recebidos com risadas e com xícaras de café. Mas eram todos gente boa e aceitaram participar daquele pequeno experimento. Uma das paradas era em Bebo, uma startup de redes sociais que havia sido adquirida pela AOL algumas semanas antes por \$850 milhões.

Enquanto realizavam os testes, ficou claro que apenas uma picada no dedo não seria o suficiente. Transferir o sangue para o cartucho não era tão fácil assim. A pessoa tinha que limpar o dedo com álcool, perfurá-lo com a lanceta, aplicar a caneta transferidora para aspirar o sangue, fazendo-o borbulhar, e depois pressionar o êmbolo para expelir o sangue dentro do cartucho. Poucas pessoas conseguiam realizar bem o procedimento de primeira. Aaron e Mike tinham que ficar pedindo para que as pessoas picassem os dedos várias vezes. Ficou tudo uma bagunça, com sangue em todos os lugares.

Essas dificuldades confirmaram o que Aaron já suspeitava: a empresa subestimara essa parte do processo. Achar que um paciente com 55 anos de idade conseguiria imediatamente dominar a máquina em sua casa era apenas um sonho. E caso essa parte não fosse bem feita, não importava se o resto do sistema estava funcionando perfeitamente ou não; não seria possível obter bons resultados. Quando regressaram ao escritório, Aaron informou suas descobertas a Tony e Elizabeth, mas sentiu que isso não era prioridade para eles.

Aaron estava ficando cada vez mais frustrado e desiludido. No início, ele havia comprado a ideia de visão de Elizabeth e curtia o trabalho na Theranos. Porém, após quase dois anos, ele estava esgotado. Dentre outros problemas, ele não se dava bem com Tony, que havia se tornado seu chefe. Para se livrar dele, Aaron havia pedido para que o transferissem para o departamento de vendas. Ele até havia passado um dos últimos sábados comprando roupas e um terno, na esperança de que Elizabeth o levaria junto na viagem para a Suíça. Não foi o caso, mas, pelo menos, parecia que ela estava considerando o pedido de transferência que ele fizera.

Alguns dias depois da excursão em São Francisco, Aaron bebericava sua cerveja em casa e baixava as fotos que havia tirado, quando a ideia de um trote lhe ocorreu. Ele pegou uma das fotos, que mostrava os dois e idênticos protótipos Edison sentados lado a lado na mesa da sala de estar, e montou

uma propaganda falsa no Photoshop para ser publicada nos classificados. Entre a foto e o título, que dizia “‘Leitores’ Edison 1.0 da Theranos — funcionam quase bem — \$10 mil, aceito negociar”, ele escreveu:

Estão disponíveis para entrega os raros conjuntos de dispositivos de diagnóstico portáteis da Theranos, os famosos “Edison”. Considerado o “iPod da área de saúde”, o Edison é uma plataforma imunoquímica semiportátil capaz de realizar exames proteicos múltiplos com apenas uma gota de sangue humano ou animal...

Comprei as duas unidades recentemente quando achei que estava sofrendo de choque séptico. Agora, depois que fiz o exame e vi que meus níveis de proteína C reativa estão bons, na faixa de 4ug/ml, não preciso mais deste inovador aparelho de análises. Minha perda será seu ganho!

Dez mil pelo par, seis mil dólares cada um, aceito negociar — também negocio a troca por aparelhos semelhantes (da Roche, BectonCoulter, Abaxis, Biosite etc.). Acompanha cartuchos que podem ser usados apenas uma vez, uma maleta Pelican, adaptadores AC e EU e vários outros acessórios para a coleta de sangue, lancetas etc.

Aaron imprimiu uma cópia e levou ao trabalho no dia seguinte. Quando Justin e Mike a viram sobre a mesa, eles a acharam hilária. Mike achou que mais pessoas deveriam ver e colou na parede do banheiro masculino.

Então, as portas do inferno se abriram. Alguém levou a propaganda para Elizabeth no andar de baixo, e ela pensou que fosse verdadeira, convocando uma reunião de emergência com os gerentes seniores e advogados. Ela tratava o caso como se fosse uma espionagem industrial avançada e exigia uma investigação imediata para encontrar o culpado.

Aaron achou que seria melhor confessar logo antes que as coisas saíssem ainda mais de controle. Como um cordeirinho, se apresentou e confessou tudo a Tony. Ele explicou que era para ser uma piada inocente. Ele pensava que as pessoas achariam divertido. Tony mostrou-se compreensivo. Ele mesmo havia pregado umas peças assim quando trabalhava na Logitech. No entanto, ele avisou Aaron que Elizabeth estava furiosa.

Mais tarde naquele mesmo dia, ela chamou Aaron à sua sala e o encarou de forma intimidante. Ela estava profundamente decepcionada com ele, confessou. Nem ela ou outros funcionários haviam achado a pequena

encenação dele divertida. Havia sido uma situação desrespeitosa com as pessoas que davam duro para criar aquele produto. Ele podia dizer adeus à possibilidade de ir para a equipe de vendas. Não teria como colocá-lo na frente dos clientes. Isso tudo demonstrava que ele não representava a empresa à altura. Aaron voltou para seu cubículo sabendo que, se dependesse de Elizabeth, ele ficaria às moscas.

UMA TRANSFERÊNCIA PARA o departamento de vendas não seria uma boa ideia, de qualquer modo. Sem o conhecimento de Aaron, os problemas fervilhavam naquele canto da empresa. Um novo funcionário chamado Todd Surdey havia sido contratado para ser o responsável pelas vendas e pelo marketing, papel antes desempenhado pela própria Elizabeth.

Todd era um executivo de vendas perfeito. Antes de se juntar à Theranos, ele havia trabalhado em várias empresas consolidadas, por exemplo, sua recente passagem pela SAP, um indestrutível empreendimento alemão de softwares. Ele estava em forma e tinha boa aparência, vestia belos ternos e aparecia todos os dias em uma BMW chique. Durante o almoço, ele tirava uma bicicleta speed de fibra carbono do porta-malas e saía pelas colinas da região. Aaron também gostava de andar de bicicleta e acompanhou Todd algumas vezes, em uma tentativa de fazer amizade com ele, antes que sua brincadeira de mal gosto levasse Elizabeth a deixá-lo no escanteio.

As duas pessoas que auxiliavam Todd nas vendas ficavam em East Coast, onde estavam todas as centrais das grandes empresas farmacêuticas. Susan DiGiaino era uma das assistentes, uma funcionária que fazia home office em Nova Jersey e que estava trabalhando na Theranos há cerca de dois anos. Susan havia acompanhado Elizabeth em várias apresentações de vendas para fabricantes de medicamentos e ouvia, desconfortável, Elizabeth prometer mundos e fundos. Quando os executivos daquelas empresas questionavam se o sistema da Theranos poderia ser customizado para atender às suas necessidades, Elizabeth sempre respondia: “Com certeza.”

Logo após ter começado, Todd começou a fazer uma enxurrada de perguntas à Susan a respeito dos lucros e receitas que Elizabeth projetava com base em suas negociações com os fabricantes de medicamentos. Ela mantinha uma planilha com as previsões detalhadas das receitas. Os números eram gigantescos, chegando a dezenas de milhões de dólares para cada

negociação. Susan disse a Todd que, considerando o que sabia, os números estavam exagerados demais.

Além disso, não haveria receitas significativas reais a menos que a Theranos provasse a cada um dos parceiros que seu sistema de exames de sangue funcionava. Com relação a isso, havia uma demonstração inicial em cada negociação, ou seja, uma fase de validação. Algumas empresas, como a AstraZeneca, fabricante de medicamentos inglesa, não despendiam mais do que \$100 mil para a fase de validação, e todas as empresas poderiam desistir caso não gostassem dos resultados.

O estudo feito no Tennessee em 2007 representava a fase de validação do contrato com a Pfizer. O objetivo era provar que a Theranos conseguiria ajudar a Pfizer a avaliar a reação de pacientes com câncer aos medicamentos, medindo no sangue a concentração de três proteínas que são produzidas em excesso durante o crescimento de tumores. Caso a Theranos não conseguisse estabelecer qualquer correlação entre os níveis de proteína e os medicamentos, a Pfizer poderia encerrar a parceria, e qualquer previsão de receitas estimadas por Elizabeth seria uma mera ficção.

Outro detalhe que Susan confiou a Todd foi que ela nunca havia visto quaisquer dados de validação. E quando ela ia com Elizabeth para as demonstrações, os dispositivos não funcionavam bem. Por exemplo, o que havia acabado de suceder na Novartis. Após a primeira demonstração por lá no fim de 2006, quando Tim Kemp havia transmitido um resultado forjado da Califórnia para a Suíça, Elizabeth continuava cortejando a fabricante de medicamentos e havia alinhado uma segunda visita à sede deles, em janeiro de 2008.

Na véspera daquela segunda reunião, na tentativa de estabelecer alguma consistência nos resultados, Susan e Elizabeth tiveram que furar seus dedos incontáveis vezes durante duas horas, mas foi em vão. Na manhã seguinte, ao chegarem nos escritórios da Novartis em Basel, na Suíça, foi ainda pior: os três leitores Edison apresentavam mensagens de erro perante uma sala cheia de executivos suíços. Susan estava mortificada, mas Elizabeth manteve sua compostura e colocou a culpa em uma falha técnica de pouca importância.

Com base nas informações que recebia de Susan e de outros funcionários em Palo Alto, Todd ficava cada vez mais convencido de que a diretoria da Theranos estava sendo iludida a respeito das finanças da empresa e sobre o

estado de sua tecnologia. Ele levou suas preocupações a Michael Esquivel, o advogado geral com quem ele construía uma boa relação.

Na realidade, o próprio Michael tinha suas suspeições. Uma vez, enquanto fazia o trajeto até o restaurante de Stanford com um colega do novo escritório para almoçarem, ele mencionou que não estava se sentindo muito confortável com as parcerias farmacêuticas da Theranos. Ele parou por aí, mas seu colega sentiu que havia algo que o incomodava bastante.

Em março de 2008, Todd e Michael falaram com Tom Brodeen, um dos integrantes da diretoria da Theranos, e lhe disseram que as projeções de receita que Elizabeth estava promovendo para a diretoria não se baseavam na realidade. Eram, pelo contrário, enormemente exageradas e impossíveis de serem conciliadas com o estado inacabado do produto, eles argumentaram.

Brodeen era um executivo experiente, na casa dos 60, que havia comandado uma grande empresa de consultoria, assim como diversas empresas de tecnologia. Não fazia muito tempo que estava na diretoria da Theranos, tendo se juntado a ela a convite de Don Lucas, no outono de 2007. Como ele ainda era novo por lá, aconselhou Todd e Michael a levarem o caso diretamente para Lucas, o chefe da diretoria.

Apenas alguns meses após Avie Tevanian ter mencionado preocupações similares, Lucas levou a questão a sério dessa vez. De certa forma, não tinha como não fazê-lo: Todd era o genro de um dos investidores da Theranos, o investidor de risco B. J. Cassin, que era amigo de Lucas há muitos anos. Ambos haviam investido na Theranos na mesma época, durante a rodada da Série B da startup no início de 2006.

Lucas convocou uma reunião de emergência da diretoria em seu escritório em Sand Hill Road. Pediram à Elizabeth que esperasse do lado de fora, enquanto os outros diretores — Lucas, Brodeen, Channing Robertson e Peter Thomas, o fundador de uma recente empresa de investimento de risco chamada ATA Ventures — debatiam do lado de dentro.

Após conversarem, os quatro homens chegaram a um consenso: eles tirariam Elizabeth do cargo de CEO. Ela havia demonstrado ser jovem demais e imatura para a função. Tom Brodeen assumiria no lugar dela temporariamente até que encontrassem alguém para assumir em definitivo. Eles chamaram Elizabeth para lhe expor o que haviam descoberto e informar sobre a decisão que haviam tomado.

Foi nesse momento que algo extraordinário aconteceu.

No decorrer das duas horas seguintes, Elizabeth conseguiu convencê-los a mudarem de opinião. Ela reconheceu que havia problemas em sua forma de gestão, mas prometeu que mudaria. Ela passaria a ser mais transparente e atenta dali em diante. Isso não se repetiria. Brodeen não estava tão a fim assim de interromper sua aposentadoria para gerir uma startup em uma área que não era sua especialidade, então tomou uma posição neutra enquanto observava Elizabeth usar o equilíbrio perfeito entre contrição e charme para, gradualmente, reconquistar os outros três diretores. Foi uma apresentação impressionante, ele pensou. Mesmo um CEO mais velho, mais experiente e mais habilidoso na arte das disputas internas teria sofrido muita pressão para conseguir inverter a situação como ela conseguira. Isso o fez lembrar-se de um antigo provérbio: “Se você disparar contra um rei, você deve matá-lo.” Todd Surdey e Michael Esquivel haviam disparado contra o rei, ou melhor, contra a rainha. Contudo, ela sobrevivera.

A RAINHA NÃO desperdiçou nem um segundo e iniciou a neutralização da rebelião. Elizabeth demitiu Surdey primeiro e Esquivel algumas semanas depois.

Para Aaron Moore, Mike Bauerly e Justin Maxwell, essa nova limpeza era mais do que um acontecimento negativo. Eles não estavam a par do que havia ocorrido, mas sabiam que a Theranos acabara de perder dois ótimos funcionários. Todd e Michael não eram apenas caras legais com os quais eles se davam bem; eles eram inteligentes e profissionais com princípios. Nas palavras de Mike Bauerly, eles eram de uma boa safra.

As demissões deixaram Justin ainda mais exasperado com a Theranos. A rotatividade de pessoal era algo que ele nunca havia experimentado antes e a cultura de desonestidade na empresa o afligia.

O pior dos ofensores era Tim Kemp, o chefe da equipe de engenharia. Tim sempre dizia sim e nunca havia sido totalmente honesto com Elizabeth sobre o que de fato era possível. Por exemplo, ele havia contradito Justin e garantido a ela que eles desenvolveriam a interface do software do Edison mais rápido em Flash do que em JavaScript. Na manhã seguinte, Justin encontrou um livro intitulado “Aprenda Flash” na mesa dele.

Elizabeth nunca censurava Tim, mesmo quando exemplos óbvios de sua duplicidade eram apresentados a ela. Ela valorizava sua lealdade e, na opinião dela, o fato de ele nunca ter lhe dito um não refletia uma atitude confiante. Pouco importava se muitos de seus colegas pensavam que Tim era um gerente terrível e medíocre.

Houve um incidente envolvendo a própria Elizabeth que também não caiu bem com Justin. Durante uma troca de e-mails, certa noite, ele pediu a ela uma informação de que precisava para escrever uma seção do software. Em resposta, ela disse que procuraria por aquilo na manhã seguinte, quando estivesse no escritório novamente. A implicação clara era que ela havia ido para casa. Porém, alguns minutos depois, ele se deparou com ela no escritório de Tony Nugent no fim do corredor. Justin saiu dali enfurecido.

Um pouco depois, Elizabeth passou na sala dele para dizer que entendia por que ele estava nervoso, mas lhe avisou: “Nunca mais se retire da minha presença daquele jeito.” Como consolo, Justin se lembrou que Elizabeth era muito jovem e ainda tinha muito para aprender sobre a gestão de uma empresa. Em uma das últimas trocas de e-mails entre eles, ele recomendou que ela lesse dois livros sobre gestão, *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't* e o outro, *Beyond Bullsh*t: Straight-Talk at Work*, incluindo os links para compra na Amazon.

Ele pediu as contas dois dias depois. Seu e-mail dizia, em parte:

boa sorte e, por favor, leia estes livros, assista The Office, e acredite nas pessoas que discordam de você... Mentir é um hábito nojento, e isso permeia as conversas aqui como se fosse nossa própria moeda. A doença cultural aqui é o que deveríamos curar antes de tentar combater a obesidade... Não lhe desejo o mal, já que acreditou no que eu fazia e desejou meu sucesso na Theranos. Sinto sair dessa forma, mas não temos RH para fazer os registros.

Aborrecida, Elizabeth chamou-o na sua sala, lhe disse que discordava de sua crítica e solicitou que ele pedisse sua demissão “com dignidade”. Justin concordou em ajudar a deixar as coisas mais leves ao enviar um e-mail com instruções detalhadas aos seus colegas de trabalho sobre onde poderiam encontrar os vários projetos nos quais ele estava trabalhando. Mas, quando sentou-se para escrevê-lo, ele não resistiu e incluiu alguns pensamentos

peçoais sobre como andavam esses projetos, o que resultou em uma última reprimenda de Elizabeth.

Aaron Moore e Mike Bauerly ficaram na Theranos mais alguns meses, mas já não tinham a mesma paixão. Uma das belas características do novo escritório era que ele possuía um terraço acima da entrada do prédio. Mike havia colocado cadeiras de descanso e uma rede. Aaron e Mike ficavam lá durante longos intervalos para o café, com o sol gentilmente aquecendo suas faces enquanto papeavam.

Aaron sentia que alguém precisava dizer a Elizabeth para pisar nos freios e parar de comercializar um produto que ainda tentavam fazer funcionar. Mas, para que ela ouvisse, a mensagem teria de vir de um dos três gerentes seniores — Tim, Gary ou Tony —, e nenhum deles estava disposto a fazê-lo. Tony, que estava sob grande pressão de Elizabeth, finalmente ficou cheio das reclamações de Aaron e pediu que ele saísse da empresa. “Vá encontrar um lugar onde você poderá ser um peixe grande em um lago pequeno”, ele lhe disse.

Aaron concordou que sua hora havia chegado. Mas, para sua surpresa, Elizabeth ainda tentou convencê-lo a ficar. O fato era que ela o considerava muito, mesmo depois do trote que ele fizera. No entanto, ele já havia decidido. Pediu sua demissão em junho de 2008. Mike Bauerly fez o mesmo em dezembro. Cada um dos ex-funcionários da Apple já havia saído, marcando o fim de um período caótico para a empresa. Elizabeth havia sobrevivido a um golpe abortado da diretoria e estava firme, de volta ao poder. Os funcionários que restaram na Theranos ansiavam por tempos mais calmos e tranquilos. Não obstante, suas esperanças seriam em breve desfeitas.

O Vizinho de Infância

Enquanto Elizabeth se ocupava construindo a Theranos, um antigo conhecido da família começava a aumentar seu interesse pelo que ela fazia, de longe. Era Richard Fuisz, um empreendedor/inventor, médico de um ego enorme e com um passado glamoroso.

As famílias Holmes e Fuisz já se conheciam há duas décadas. O primeiro encontro fora nos anos 1980, quando eram vizinhas em Foxhall Crescent, um bairro bem arborizado, cheio de mansões e cercado por florestas e pelo Rio Potomac, em Washington, D.C.

Noel, a mãe de Elizabeth, e Lorraine, a esposa de Richard, criaram uma amizade muito próxima. Na época, ambas ficavam em casa cuidando dos filhos, que tinham idades parecidas. O filho de Lorraine estava na mesma sala que Elizabeth na escola particular de ensino fundamental do bairro, a St. Patrick's Episcopal Day School.

Noel e Lorraine, vira e mexe, estavam uma na casa da outra. Ambas tinham uma queda por comida chinesa e saíam para almoçar juntas com frequência, enquanto os filhos estavam na escola. Elizabeth e seu irmão sempre eram convidados para as festas de aniversário dos Fuisz e adoravam brincar na piscina deles. Certa noite, acabou a eletricidade na casa dos Fuisz enquanto Richard não estava, então os Holmes chamaram Lorraine e as duas crianças, Justin e Jéssica, para passarem a noite em sua casa.

A relação entre os homens não era tão boa assim. Enquanto Chris Holmes tinha que manter a família com um salário do governo, Richard Fuisz era um empresário de sucesso e não tinha vergonha alguma em mostrar isso. Ele era médico, havia vendido uma empresa que produzia vídeos de treinamentos médicos por mais de \$50 milhões alguns anos antes e tinha um Porsche e uma Ferrari. Ele também fazia invenções médicas e vendia os direitos autorais, colhendo os fartos royalties. Durante um passeio das duas famílias ao zoológico, Justin Fuisz se lembra de que o irmão mais novo de Elizabeth, Christian, havia lhe dito: “Meu pai pensa que seu pai é um babaca.” Mais

tarde, quando Justin mencionou aquilo para sua mãe, Lorraine, ela disse que era pura inveja.

De fato, dinheiro era um ponto fraco para os Holmes. O avô de Chris, Christian Holmes II, havia torrado toda sua herança advinda dos Fleischmann ao buscar um estilo de vida lascivo e hedonista em uma ilha do Havaí, e o pai de Chris, Christian III, gastou o que havia sobrado do dinheiro em uma carreira malsucedida na indústria petrolífera.

Independentemente de qualquer ressentimento acalorado que Chris Holmes pudesse carregar, Noel Holmes e Lorraine Fuisz se tornaram boas amigas. As duas mantinham um contato regular, mesmo depois que os Holmes se mudaram, primeiro para a Califórnia e depois para o Texas. Ao retornarem a Washington, para uma breve passagem, os Fuisz os levaram a um belo restaurante para celebrar o aniversário de 40 anos de Noel. Lorraine organizou o passeio para compensar o fato de que Chris não havia feito festa alguma para a esposa.

Posteriormente, Lorraine visitou Noel no Texas várias vezes e elas também viajaram juntas para Nova York para fazer compras e um pouco de turismo. Uma vez, também levaram as crianças e reservaram quartos no Hotel Regency na Park Avenue. Em uma foto que tiraram em frente ao hotel, Elizabeth está de braços dados com sua mãe e com Lorraine. Ela usava um vestidinho de verão azul claro e laços cor-de-rosa no cabelo. Em outras viagens futuras, Noel e Lorraine deixavam as crianças em casa e ficavam em um apartamento que os Fuisz haviam comprado no edifício Trump International Hotel and Tower, no Central Park West.

Em 2001, Chris Holmes chegara a uma fase crítica de sua carreira. Ele havia saído da Tenneco para assumir uma posição na Enron, a corporação mais proeminente de Houston. Quando as práticas fraudulentas da Enron vieram a público, ocasionando a falência da empresa, ele e outros milhares de funcionários ficaram desempregados. Logo depois, fez uma visita a Robert Fuisz em busca de oportunidades de trabalho e para pedir conselhos profissionais. Fuisz começara uma empresa com um de seus filhos de um outro casamento para promover uma de suas invenções: uma pequena tirinha que se dissolvia na boca fazendo com que o medicamento fosse absorvido na corrente sanguínea muito mais rápido do que com comprimidos tradicionais.

Ele e seu filho, Joe, tocavam a empresa de escritórios em Great Falls, Virgínia.

Chris Holmes apareceu com uma aparência abatida e triste, lembra Joe Fuisz. Chris cogitou a possibilidade de tentar um trabalho como consultor e deu indicações de que ele e Noel estavam desesperados para voltar a Washington. Como Richard Fuisz havia recentemente comprado uma casa nova no abastado subúrbio de McLean, ele ofereceu que Chris ficasse na casa agora vazia, cruzando a rua, sem pagar nada. Eles ainda não a haviam colocado à venda. Chris disse um “muito obrigado”, mas não aceitou a oferta. Ele e Noel acabaram se mudando para Washington quatro anos depois, quando Chris conseguiu um emprego no World Wildlife Fund. No início, eles ficaram na casa de amigos em Great Falls até encontrarem uma nova casa. Durante a busca, Noel telefonava com frequência para Lorraine, contando as novidades.

Durante o almoço, certo dia, começaram a falar sobre Elizabeth e sobre o que ela estava fazendo. Noel orgulhosamente contou a Lorraine que sua filha havia inventado um dispositivo para o pulso que poderia analisar o sangue das pessoas e que havia aberto sua empresa para comercializá-lo. Na realidade, a essa altura, a Theranos já havia deixado a ideia original de Elizabeth sobre o adesivo para trás, mas esse detalhe não fazia qualquer diferença na sequência de eventos que Noel narrava.

Ao chegar em casa, Lorraine contou a história para seu marido, achando que ele poderia se interessar, uma vez que era um inventor da área médica. O que ela provavelmente não previu foi a forma como ele reagiu.

Richard Fuisz era um homem vaidoso e orgulhoso. A ideia de que a filha de amigos de longa data e ex-vizinhos lançara uma empresa na área de especialidade dele e que eles não haviam lhe consultado, nem pedido seu conselho, o ofendia profundamente. Conforme ele escreveu sobre isso em um e-mail, anos depois: “Como a família Holmes sempre se dispunha a usufruir de nossa hospitalidade (o apartamento de Nova York, jantares etc.), o fato de que não pediram meu conselho me deixou especialmente amargurado. A mensagem era, em essência, ‘Beberei do seu vinho, mas não lhe pedirei conselhos a respeito do próprio trabalho que deu a você condições de comprar o vinho.’”

FUISZ ERA CONHECIDO por levar tudo para o lado pessoal e por guardar rancor. Ele praticamente não tinha limites para dar o troco em pessoas que haviam pisado no seu calo, como ilustra a longa batalha que teve com Vernon Loucks, o CEO da fabricante de produtos hospitalares Baxter International.

Na década de 1970 e início de 1980, Fuisz fazia viagens frequentes ao Oriente Médio, um dos grandes mercados para a Medcom, sua empresa de treinamentos médicos em vídeos. No retorno, ele costumava passar uma noite em Paris ou Londres e pegar o Concorde, avião a jato supersônico operado pela British Airlines e pela Air France, com destino a Nova York. Durante uma dessas paradas, em 1982, ele e Loucks acabaram se encontrando no hotel Plaza Athénée, em Paris. Na época, a Baxter buscava expandir seus mercados para o Oriente Médio. Durante o jantar, Loucks ofereceu \$53 milhões de dólares para comprar a Medcom, e Fuisz aceitou.

O plano era que Fuisz comandasse a nova subsidiária da Baxter por três anos, mas Loucks o dispensou logo após a concretização da aquisição. Fuisz entrou com um processo contra a Baxter por rescisão fraudulenta, alegando que Loucks o havia demitido porque se negara a pagar uma propina de \$2,2 milhões a uma empresa saudita para tirar a Baxter de uma lista negra dos árabes, que incluía os nomes das empresas que faziam negócios com Israel.

Os dois chegaram a um acordo em 1986, quando a Baxter concordou em pagar \$800 mil para Fuisz. Porém esse não foi o fim da história. Quando Fuisz foi para a central da Baxter em Deerfield, no estado de Illinois, para assinar o acordo, Loucks se recusou a apertar sua mão, enfurecendo Fuisz e retomando o pé de guerra.

Em 1989, a Baxter saiu da lista de boicote dos árabes, oferecendo uma chance de vingança para Fuisz. Na época, ele levava uma vida dupla como agente secreto da CIA, um serviço voluntário que começara alguns anos antes, logo após ter visto uma propaganda da agência no jornal *Washington Post*.

Parte do trabalho de Fuisz para a CIA envolvia a criação de empresas fictícias, por todo o Oriente Médio, que empregavam oficiais da agência, oferecendo, assim, uma cobertura não oficial para que pudessem operar sem o controle dos serviços de inteligência locais. Uma dessas empresas alocava operadores de dutos de petróleo na empresa nacional de petróleo da Síria, onde ele tinha ótimos contatos.

Fuisz suspeitava que a Baxter havia voltado a ser bem considerada nos países árabes através de falcatruas e pôs-se a provar isso usando suas conexões na Síria. Ele enviou uma agente que havia recrutado para obter um memorando mantido nos arquivos dos escritórios do comitê da Liga Árabe em Damasco, que era responsável por aplicar o boicote. O documento mostrava que a Baxter havia fornecido uma documentação detalhada sobre sua recente venda de uma unidade em Israel, prometendo que não faria novos investimentos ou venderia novas tecnologias para Israel. Isso enquadrava a Baxter em uma lei de antiboicote dos EUA, decretada em 1977, que proibia as empresas norte-americanas de participarem de qualquer boicote internacional ou de fornecerem aos oficiais da lista negra qualquer informação que demonstrasse cooperação com o boicote.

Fuisz enviou uma cópia do controverso memorando para a diretoria da Baxter e outra para o *The Wall Street Journal*, que publicou um artigo na primeira página sobre o assunto. Mas Fuisz não parou por aí. Logo em seguida, ele obteve e vazou algumas cartas que o advogado geral da Baxter havia escrito para um general do exército sírio que corroboravam o memorando.

Tais revelações levaram o Departamento de Justiça a iniciar uma investigação. Em março de 1993, a Baxter foi condenada por delito de violação da lei antiboicote e teve que pagar \$6,6 milhões em multas civis e penais. A empresa também teve novos contratos federais suspensos durante quatro meses e foi impedida de negociar com a Síria e com a Arábia Saudita por dois anos. Os danos na reputação também causaram um prejuízo de \$50 milhões, devido à perda de um contrato com um grande grupo hospitalar.

Para a maioria das pessoas, a vingança já estava feita. Não para Fuisz. Ele ficou irritado porque Loucks havia sobrevivido ao escândalo e ainda era CEO da Baxter. Então, decidiu submeter seu inimigo a uma última humilhação.

Loucks era ex-aluno de Yale e membro do conselho diretor Yale Corporation, o corpo administrativo da universidade. Ele também era o diretor da campanha de arrecadação de fundos. Como fazia todos os anos como membro do conselho, em maio ele participaria das cerimônias de formatura em New Haven, no estado de Connecticut.

Usando os contatos de seu filho Joe, que havia se formado em Yale no ano anterior, Fuisz conseguiu falar com Ben Gordon, que era o presidente da

Associação Yale dos Amigos de Israel. Juntos, eles organizaram um protesto para o dia da formatura com cartazes e panfletos com os dizeres “Loucks não serve para Yale”. Para encerrar com chave de ouro, Fuisz contratou um pequeno avião para sobrevoar o campus com uma faixa que dizia “Renuncie, Loucks”.

Três meses depois, Loucks deixava seu cargo como membro do conselho diretor de Yale.

PORÉM, TRAÇAR UM paralelo muito próximo entre a vingança que Fuisz levava a cabo contra Loucks e o que ele faria a respeito da Theranos seria simplificar demais.

Mesmo que estivesse incomodado com o que considerara uma ingratidão dos Holmes, Fuisz também era um oportunista. Ele ganhava dinheiro patenteando invenções, prevendo o que as empresas algum dia precisariam. Uma de suas jogadas mais lucrativas envolvia a reconstrução de uma máquina de fazer algodão-doce que convertia medicamentos em cápsulas de rápida absorção. Ele teve a ideia quando passeava com a filha em um parque na Pensilvânia, no início dos anos 1990. Posteriormente, ele vendeu a empresa de capital aberto que havia formado para desenvolver a tecnologia a uma empresa farmacêutica canadense por \$154 milhões, tendo embolsado \$30 milhões no negócio.

Depois que Lorraine contou a Fuisz o que tinha ouvido de Noel, ele se sentou à frente de seu computador, em um dos sete quartos da enorme casa onde viviam em McLean, e digitou “Theranos” no Google. A casa era muito espaçosa e ele havia transformado o cômodo maior, que tinha um teto abobadado e uma lareira construída com pedras imensas, em seu escritório pessoal. Seu cão da raça Jack Russell adorava ficar deitado em frente à lareira enquanto ele trabalhava.

Fuisz acabou encontrando o site da startup. A página inicial dava uma ideia superficial sobre o sistema microfluídico que a Theranos desenvolvia. Na aba “Novidades”, descobriu um link para uma entrevista de rádio que Elizabeth havia concedido para o programa “Nação BioTech”, da NPR, alguns meses antes, em maio de 2005. Durante a entrevista, ela descrevia mais detalhadamente o sistema de exames de sangue e previa seu uso futuro: monitoramento doméstico de reações adversas a medicamentos.

Fuisz ouviu a entrevista na NPR diversas vezes enquanto contemplava, através da janela, seu lago com carpas no jardim e concluiu que havia algum mérito na visão de Elizabeth. No entanto, médico experiente que era, ele também vislumbrou uma fraqueza em potencial que poderia explorar. Como os pacientes fariam seus exames de sangue em casa com o dispositivo da Theranos para monitorar suas reações aos medicamentos que estavam tomando, também seria necessário o desenvolvimento de um mecanismo que alertasse os médicos no momento em que os resultados apontassem alguma anormalidade.

Ele enxergou a possibilidade de patentear aquele elemento faltante, imaginando que poderia ganhar algum dinheiro no futuro, fosse da Theranos ou de outra pessoa. Seus 35 anos de experiência patenteando invenções médicas lhe diziam que uma patente deste tipo poderia chegar a \$4 milhões por uma licença exclusiva.

Às 19h30 de sexta-feira, dia 23 de setembro de 2005, Fuisz enviou um e-mail para seu advogado de longa data, especializado em patentes, Alan Schiavelli, do escritório jurídico Antonelli, Terry, Stout & Kraus, com o assunto “Análise de Sangue — desvio de norma (individualizado)”:

Al, Joe e eu gostaríamos de patentear o pedido a seguir. É um estado da técnica já conhecido que analisa vários parâmetros sanguíneos, como o nível de glicose, eletrólitos, plaquetas, hematócritos etc. O que queremos é incluir uma melhoria, que seria um chip de memória ou qualquer outro dispositivo de armazenamento, que poderia ser programado por um computador, contendo os “parâmetros normais” para cada paciente. Dessa forma, caso os resultados fossem muito diferentes desses padrões, apareceria um aviso para que o usuário ou o profissional de saúde repetisse o exame. Caso os resultados continuassem muito anormais, o dispositivo enviaria um aviso ao médico, clínica, empresa farmacêutica etc., usando tecnologia já conhecida no estado da técnica.

Por favor, me avise na semana que vem se pode cuidar disso. Vlw.

Rcf

Schiavelli estava ocupado com outras questões e não se manifestou por meses. Fuisz finalmente conseguiu sua atenção no dia 11 de janeiro de 2006, quando lhe enviou um segundo e-mail informando que queria fazer uma

modificação na ideia inicial: o mecanismo de alerta passaria a ser um “código de barras ou uma etiqueta RFID” na bula do medicamento que o paciente estivesse tomando. Um chip no dispositivo de exame de sangue escanearia o código de barras e programaria o dispositivo para enviar um alerta automático ao médico do paciente se e quando houvesse qualquer tipo de efeitos colaterais do medicamento. Fuisz e Schiavelli trocaram mais alguns e-mails para aperfeiçoar o conceito e, como resultado, apresentaram um documento de 14 páginas com o pedido de patente ao U.S Patent and Trademark Office no dia 24 de abril de 2006. A patente proposta não pretendia inventar uma tecnologia inovadora. Em vez disso, ela combinava algumas já existentes — transmissão sem fio de dados, chips de computadores e códigos de barra — em um mecanismo de alerta médico que poderia ser aplicado em dispositivos domésticos de exame de sangue desenvolvidos por outras empresas. O documento não escondia seu alvo: mencionava a Theranos pelo nome no quarto parágrafo e citava o site da empresa.

Os pedidos de patente não tornam-se públicos antes de 18 meses, então nem Elizabeth, nem os pais dela ficaram sabendo do que Fuisz fizera. Lorraine Fuisz e Noel Holmes continuavam sua rotina de encontros. Os Holmes foram para um novo apartamento que compraram na Wisconsin Avenue, próximo ao Observatório Naval. Lorraine frequentemente pegava seu carro e vinha de McLean para acompanhar Noel, paramentada em suas roupas de exercícios, nas caminhadas pela vizinhança.

Noel participava de um almoço na casa dos Fuisz quando Richard apareceu e, ao conversarem no espaçoso quintal de pedra, o assunto foi mudando até chegar em Elizabeth. A revista *Inc.* havia recentemente publicado um artigo sobre ela, na mesma edição em que outros jovens empreendedores apareciam, entre eles Mark Zuckerberg, do Facebook. A atenção midiática que a filha começava a atrair era fonte de grande orgulho para Noel.

Enquanto mordiscavam a comida que Lorraine comprara em um restaurante gourmet local, Fuisz sugeriu à Noel, com a voz meiga e levemente cantada que fazia quando queria jogar seu charme, que talvez pudesse ajudar Elizabeth, pois era fácil para as empresas grandes tirarem vantagens das pequenas como a Theranos, ele observou. Ele não revelou o pedido de patente que fizera, mas seus comentários talvez tenham sido o suficiente para

deixar os Holmes em alerta. Daquele momento em diante, as interações entre os dois casais ficaram tensas.

Os Fuisz e os Holmes tiveram mais dois encontros no final de 2006. Um deles foi o jantar no Sushiko, o restaurante japonês que ficava perto do novo apartamento de Chris e Noel. Naquela ocasião, Chris não comeu quase nada. Enquanto visitava Elizabeth em Palo Alto, ele teve algumas complicações advindas de uma cirurgia recente, forçando-o a fazer uma parada no Hospital de Stanford. Por sorte, o namorado de Elizabeth, Sunny, conseguiu que ele ficasse em uma suíte VIP e pagou todas as despesas, ele contou aos Fuisz.

O assunto passou a ser a Theranos, que havia completado sua segunda rodada de investimentos um pouco antes naquele ano. Chris mencionou que a campanha havia atraído alguns dos maiores investidores do Vale do Silício, o que era um bom sinal, acrescentou, pois ele e Noel investiram na empresa os \$30 mil que haviam guardado para a faculdade de Elizabeth.

O jantar passou a ter um clima de irritação no ar, por motivos que não são muito claros. Richard e Chris nunca haviam se dado bem e Richard pode ter dito algo que deixara Chris à flor da pele. Independentemente de qualquer coisa, de acordo com Lorraine, Chris Holmes criticou o colar da Chanel que ela usava e, mais tarde, após terem pagado a conta e enquanto caminhavam em direção à Wisconsin Avenue, Chris pareceu falar em tom de ameaça ao mencionar que John Fuisz, o outro filho do primeiro casamento de Fuisz, trabalhava para seu melhor amigo. De fato, John trabalhava como advogado no escritório McDermott Will & Emery, onde o melhor amigo de Chris, Chuck Work, era sócio sênior.

Depois disso, a amizade entre Noel e Lorraine começou a esfriar. Na realidade, as duas formavam uma junção peculiar. Lorraine vinha da classe trabalhadora do Queens, um passado que ela não conseguia esconder com seu sotaque nova-iorquino. Em contraste, Noel era a personificação do establishment da Washington cosmopolita. Passara parte de sua juventude em Paris, quando seu pai havia sido designado aos quartéis do Comando Europeu.

Nos meses seguintes, as duas ainda se encontrariam várias vezes para um café. Mas Chris Holmes, talvez por suspeitar que Richard Fuisz estivesse tramando algo, sempre fazia questão de ir junto, deixando o clima mais pesado e tenso. Em uma dessas ocasiões, quando estavam no Dean &

DeLuca, em Georgetown, a conversa ficou um pouco mais tensa, pois o assunto era a morte recente do irmão de Lorraine e o gatinho que agora estava sem dono. Lorraine estava angustiada, sem saber o que fazer com o gato, o que irritou Chris. Ele disse a ela para apenas livrar-se do bichano, gesticulando como se pegasse o gato e colocasse em um saco. “O gato não tem importância”, ele resmungou, impaciente.

Desde que se mudaram de volta para Washington, Noel sempre ia ao mesmo salão de beleza que Lorraine, em Tysons Corner, estado de Virgínia. Ambas tinham a mesma cabeleireira, Claudia. Certo dia, enquanto cortava o cabelo de Lorraine, Claudia perguntou se ela e Noel estavam tendo algum problema. Aparentemente, Noel andava desabafando com Claudia. Um pouco constrangida, Lorraine disse que não queria falar sobre aquilo e mudou de assunto.

Elas se encontraram uma outra vez quando Lorraine foi visitar Noel e levou alguns bolos, perto do Natal de 2007. Elizabeth, que não havia viajado no feriado, possivelmente ouviu que seus pais e os Fuisz não estavam às mil maravilhas e apareceu por lá também. Ela não disse muito e olhava de soslaio para a amiga de sua mãe. O pedido de patente de Fuisz estaria disponível em uma semana, no dia 3 de janeiro de 2008, e qualquer um poderia encontrá-lo no site da agência responsável, a USPTO. Mesmo assim, a Theranos só foi saber da existência do documento cinco meses depois, quando Gary Frenzel, o chefe da equipe de químicos, acabou se deparando com ele e o levou à atenção de Elizabeth. Na época, os Holmes e os Fuisz já não se falavam mais e quando Fuisz mencionava seu pedido de patente à esposa, ele o denominava “o assassino da Theranos”.

NAQUELE VERÃO, CHRIS Holmes foi visitar seu velho amigo Chuck Work nos escritórios da McDermott Will & Emery em Washington, dois quarteirões ao leste da Casa Branca. Chris e Chuck eram amigos de longa data. Eles se conheceram em 1971, quando Chuck deu uma carona a Chris até um encontro dos Reservistas do Exército. Mesmo Chuck sendo cinco anos mais velho, os dois logo viram que tinham muito em comum: ambos eram da Califórnia e tinham frequentado a mesma escola, a Webb Schools, em Claremont, e a mesma faculdade, a Wesleyan University em Middletown, Connecticut.

Ao longo dos anos, Chuck sempre dera uma mão a Chris quando necessário. Após a falência da Enron, ele deixou que Chris usasse uma sala de visitas em seu escritório para que fizesse suas buscas por emprego. Quando Christian, o irmão de Elizabeth, teve que sair do ensino médio em St. John, devido ao que Chris descrevia como um trote envolvendo um projetor, Chuck conseguiu uma vaga para Christian na Webb, pois havia sido membro da diretoria lá. E mais tarde, quando Elizabeth parou de estudar em Stanford e precisava de ajuda para fazer seu primeiro pedido de patente, Chuck fez a ponte com seus colegas na McDermott que eram especialistas no assunto.

Esse foi exatamente o tema da visita de Chris Holmes naquele dia quente de verão em 2008. Ele estava agitado. Disse a Chuck que um cara chamado Richard Fuisz havia roubado a ideia de Elizabeth e feito o pedido da patente. E Fuisz, Chris deixou bem claro, tinha um filho chamado John, que trabalhava na McDermott. Chuck lembrava-se vagamente do rapaz. Eles haviam se cruzado no escritório uma ou duas vezes quando coincidentemente trabalharam no mesmo caso. Ele também sabia que a McDermott havia representado a Theranos judicialmente em relação às patentes por vários anos, pois fora ele quem iniciara os contatos. Mas era tudo que sabia. Ele não fazia ideia de quem era Richard Fuisz nem sobre o que a patente que Chris mencionava dizia respeito. Todavia, como um favor ao velho amigo, concordou em conversar com Elizabeth.

Ela apareceu algumas semanas depois, no dia 22 de setembro de 2008, e se reuniu com Chuck e com outro advogado chamado Ken Cage. Chuck era o sócio que gerenciava o escritório quando a empresa se mudou para o edifício Robert A. M. Stern, que tinha uma fachada com pedras calcárias, na Thirteenth Street, o que lhe conferia o direito de ter o escritório maior e mais bonito no oitavo andar. Elizabeth levou sua máquina de exames de sangue e se sentou em uma poltrona de dois lugares que estava posicionada na diagonal, próxima à grande janela estilo *bay window*. Ela não se ofereceu para demonstrar como o dispositivo funcionava, mas Chuck considerou-o impressionante à primeira vista. Era um grande cubo preto e branco, brilhoso, que continha uma tela touchscreen digital e que era muito parecido com um iPhone.

Elizabeth foi direto ao ponto. Ela queria saber se a McDermott toparia representar a Theranos contra Richard Fuisz. Ken disse que poderiam abrir

um processo por interferência de patente, se era isso o que ela tinha em mente. Os casos de interferência são disputas julgadas pela Patent and Trademark Office, a agência de patentes, para determinar qual das duas partes disputantes pela patente da mesma invenção chegou primeiro. O requerimento do vencedor se torna prioridade, mesmo que tenha sido apresentado depois. Ken era especialista nesses tipos de caso.

Porém, Chuck ficou meio receoso. Ele informou à Elizabeth que teria que pensar sobre a situação e conversar com alguns colegas. O filho de Fuisz era sócio do escritório, o que deixava a situação mais delicada, acrescentou. Elizabeth não piscou os olhos quando Chuck mencionou John Fuisz. Era a abertura pela qual ela aguardava. Ela perguntou se haveria alguma possibilidade de John ter acessado informações confidenciais dos arquivos da Theranos na McDermott e vazado para seu pai.

Para Chuck, isso parecia implausível. Era o tipo de coisa que acarretaria demissão e perda do registro de advogado. John era advogado de litígio de patentes. Ele não fazia parte da equipe separada da McDermott que dava entrada nos processos de patente. Não havia qualquer motivo ou justificativa para ele acessar os arquivos da Theranos. Além disso, ele era sócio da firma. Por que suicidaria sua carreira? Não fazia qualquer sentido. E ainda, a Theranos havia transferido todos os serviços de patentes para o escritório jurídico Wilson Sonsini, no Vale do Silício, dois anos antes, em 2006. Chuck lembra-se de que Chris ligou para ele e, em tom de desculpas, disse que Larry Ellison havia insistido que Elizabeth fizesse a transferência. A McDermott cooperou e transferiu todos os documentos para eles. Não havia mais nada que um advogado da McDermott pudesse acessar.

Após a saída de Elizabeth, Chuck consultou os responsáveis pelas equipes de abertura e de litígio de patentes. Este último era o chefe de John Fuisz. Disseram a ele que a Theranos podia ter um possível caso de interferência contra Richard Fuisz, mas John Fuisz era um sócio bem visto e havia poucas chances de que o escritório entrasse em uma disputa com o pai de um dos sócios. Chuck decidiu recusar o pedido de Elizabeth. Ele a informou sobre sua decisão através de uma ligação telefônica algumas semanas mais tarde. Com isso, Chuck e a McDermott pensaram ter encerrado o assunto.

Sunny

Chelsea Burkett estava em seu limite. Era o fim do verão de 2009 e ela trabalhava longas horas em uma startup de Palo Alto, fazendo um malabarismo para atender ao que, em uma empresa mais estabelecida, seriam cinco funções diferentes. Não que ela se incomodasse em trabalhar muito. Como a maioria dos formandos de Stanford na faixa de 25 anos de idade, esforçar-se estava em seu DNA. No entanto ela ansiava por um pouco de inspiração, o que não acontecia em seu trabalho: sua empresa, Doostang, era um site de empregos da área financeira. Chelsea fora uma das melhores amigas de Elizabeth em Stanford. No primeiro ano, elas eram vizinhas de quarto em Wilbur Hall, um complexo residencial que fica na parte leste do campus, e se deram bem logo de cara. Quando elas se conheceram pela primeira vez, Elizabeth usava uma camiseta com a frase “Não se meta com o Texas”, em vermelho, branco e azul, e trazia um enorme sorriso no rosto. Chelsea a achou meiga, inteligente e divertida.

As duas eram muito sociáveis, extrovertidas e tinham lindos olhos azuis. Elas tiveram sua parcela de festas e bebidas e ingressaram em uma irmandade, em parte para conseguirem acomodações melhores. Porém, enquanto Chelsea era uma adolescente comum que ainda tentava se autodescobrir, Elizabeth parecia saber exatamente quem queria ser e o que queria fazer. Quando ela voltou ao campus com uma patente que havia desenvolvido no início do segundo ano, Chelsea ficou boquiaberta.

Desde que Elizabeth largara a faculdade para iniciar a Theranos, cinco anos antes, as duas mantinham contato. Elas não se viam sempre, mas frequentemente trocavam mensagens de texto. Em uma dessas mensagens, Chelsea mencionou as dificuldades do trabalho, motivando Elizabeth a responder: “Por que você não vem trabalhar para mim?”

Chelsea se encontrou com Elizabeth no escritório da Hillview Avenue. Não levou muito para que sua amiga lhe convencesse sobre a Theranos. Elizabeth falava com fervor sobre um futuro no qual a empresa salvaria vidas com a

sua tecnologia. Parecia muito mais nobre e interessante do que ajudar consultores financeiros a encontrarem emprego. E Elizabeth era tão persuasiva. Ela possuía uma maneira intensa de olhar para a pessoa com quem falava, tornando praticamente impossível não acreditar nela e segui-la.

Rapidamente, definiram a função de Chelsea: ela trabalharia no grupo de soluções ao cliente, que era responsável por validar os estudos que a Theranos estava conduzindo na tentativa de conseguir fazer negócios com as empresas farmacêuticas. A primeira missão de Chelsea seria organizar um estudo com a Centocor, uma divisão da Johnson & Johnson.

Ao se apresentar para seu primeiro dia de trabalho alguns dias depois, Chelsea percebeu que não era a única amiga que Elizabeth havia contratado. Apenas uma semana antes, Ramesh “Sunny” Balwani havia começado na Theranos como executivo sênior. Chelsea havia conversado com Sunny uma ou duas vezes, mas não o conhecia bem. Tudo que sabia era que ele namorava Elizabeth e que os dois moravam juntos em um apartamento em Palo Alto. Elizabeth não havia mencionado nada sobre o fato de Sunny iniciar na empresa, mas agora Chelsea tinha de enfrentar a realidade de ter que trabalhar com ele. Ou seria para ele? Ela não sabia ao certo se deveria reportar-se a Sunny ou à Elizabeth. O cargo de Sunny, vice-diretor executivo, era ao mesmo tempo grandioso e vago. Independentemente de qual deveria ser seu papel, ele não perdia tempo e se autopromovia. Desde o começo, ele se envolvia em todos os aspectos da empresa e se tornou onipresente.

Sunny tinha energia de sobra, mas não de forma positiva. Embora tivesse apenas 1,65m de altura e estivesse acima do peso, ele compensava sua baixa estatura com um estilo de gerência agressivo e sem papas na língua. Suas sobrancelhas grossas e olhos pequenos, combinados com uma boca com os cantos para baixo e um queixo quadrado, projetavam um ar de ameaça. Ele era soberbo e exigente com os funcionários, berrando ordens e dando bronca nas pessoas.

Logo de cara, Chelsea não gostou dele, mesmo ele tendo se esforçado para ser mais legal com ela, considerando sua amizade com Elizabeth. Ela não conseguia entender o que sua amiga via naquele homem, que era quase duas décadas mais velho e a quem faltava o básico de elegância e boas maneiras. Seu instinto lhe dizia que Sunny não era uma boa pessoa, mas Elizabeth parecia confiar nele cegamente.

SUNNY ESTAVA PRESENTE na vida de Elizabeth desde o último verão, antes da ida dela à universidade. Eles se conheceram em Pequim, enquanto ela cursava seu terceiro ano de mandarim em Stanford. Ela havia se esforçado para fazer novos amigos naquele verão e acabou sofrendo bullying de alguns alunos na viagem. Sunny, o único adulto em meio aos universitários imaturos, interveio para ajudá-la. Foi assim que Noel, a mãe de Elizabeth, descreveu a gênese do relacionamento deles para Lorraine Fuisz.

Nascido e criado em Mumbai, Sunny foi aos EUA pela primeira vez em 1986 para fazer faculdade. Em seguida, trabalhou na Lotus e na Microsoft como engenheiro de software. Em 1999, juntou-se a um empreendedor israelita chamado Liron Petrushka para formar a startup CommerceBid.com em Santa Clara, na Califórnia. Petrushka estava desenvolvendo um programa que permitiria que as empresas colocassem seus fornecedores uns contra os outros em leilões online em tempo real para garantir a economia de escala e preços mais baixos.

Quando Sunny começou na CommerceBid, o frenesi “pontocom” estava no auge, e o nicho no qual a empresa de Petrushka estava, conhecido como e-commerce do tipo business-to-business, era o mais popular de todos. Os analistas ansiosamente previam que \$6 trilhões, advindos de negociações entre corporações, seriam transacionados via internet em breve.

Líder do setor, a Commerce One havia recentemente aberto seu capital e viu o preço de suas ações triplicarem no primeiro dia de transações. Ela terminaria o ano valendo 1.000% a mais. Em novembro, apenas alguns meses após Sunny ter sido nomeado presidente e diretor de tecnologia da CommerceBid, a Commerce One adquiriu a startup por \$232 milhões, parte em dinheiro e parte em ações. Foi um preço de tirar o fôlego por uma empresa que tinha apenas três clientes testando seu software e mal produzia quaisquer receitas. Sendo o segundo executivo mais importante da empresa, Sunny embolsou mais de \$40 milhões. O timing dele fora perfeito. Cinco meses depois, a bolha “pontocom” explodiu e o mercado de ações entrou em colapso. Tempos depois, a Commerce One declarou falência.

Mesmo assim, Sunny não via a si mesmo como sortudo. Em sua visão, ele era um empresário talentoso e o dinheiro que tinha caído do céu na venda para a Commerce One era uma validação de sua habilidade. Quando Elizabeth o conheceu, alguns anos mais tarde, ela não tinha motivos para

discordar disso. Ela era uma garota de 18 anos de idade, impressionável, e que, espelhando-se em Sunny, viu o que ela queria ser: uma empreendedora de sucesso e rica. Ele se tornou seu mentor, a pessoa que lhe ensinaria tudo sobre os negócios no Vale do Silício.

Não é possível precisar quando Elizabeth e Sunny iniciaram sua relação romântica, mas parece que não foi muito tempo depois de ela ter saído de Stanford. Quando se conheceram na China, no verão de 2002, Sunny era casado com uma artista japonesa chamada Keiko Fujimoto e vivia em São Francisco. Em outubro de 2004, seu estado civil aparecia como “solteiro” na escritura do apartamento que comprara em Channing Avenue, Palo Alto. Outros registros públicos mostram que Elizabeth se mudou para o apartamento em julho de 2005.

Após o breve e lucrativo período em que trabalhara na CommerceBid, Sunny passou a década seguinte apenas curtindo seu dinheiro e não fazendo praticamente mais nada além de dar conselhos à Elizabeth nos bastidores. Ele ficara na Commerce One como vice-presidente até janeiro de 2001, e depois se matriculou na escola de negócios de Berkeley. Posteriormente, estudou Ciência da Computação em Stanford.

Na época em que iniciou na Theranos, em setembro de 2009, os registros jurídicos de Sunny continham pelo menos um sinal de alerta. Para se esquivar dos impostos com os ganhos na CommerceBid, ele contratou o escritório de contabilidade BDO Seidman, que o direcionou a um paraíso fiscal. A manobra causou uma redução artificial de \$41 milhões em impostos, mas não eliminou sua responsabilidade fiscal. Quando a Receita Federal norte-americana — Internal Revenue Service — descobriu a prática, em 2004, Sunny teve que devolver os milhões de dólares devidos, em um acordo que fez com a agência do governo. Ele acabou processando a BDO, alegando que não tinha experiência na questão de impostos e que o escritório tinha o enganado conscientemente. As partes fizeram acordo em 2008, sem revelar as condições.

Deixando as questões de impostos de lado, Sunny orgulhava-se de sua riqueza e adorava mostrá-la através de seus carros. Ele tinha uma Lamborghini Gallardo e um Porsche 911, ambos da cor preta. Também havia encomendado placas específicas. No Porsche, a placa frontal era “DAZKPTL”, uma referência sarcástica ao tratado de Karl Marx sobre o

capitalismo. A placa da Lamborghini era “VDIVICI”, uma brincadeira com a frase “Veni, vidi, vici” (“Vim, vi e venci”), que Júlio César usou para descrever sua vitória rápida e decisiva na Batalha de Zela, em uma carta ao Senado Romano.

Sunny também se vestia de tal forma que buscava aparentar fartura, embora não necessariamente bom gosto. Vestia camisas brancas luxuosas com mangas bufantes, jeans *acid wash* e mocassins azuis da Gucci. Ele sempre deixava suas camisas com os três primeiros botões abertos, libertando os pelos do peito e revelando uma corrente dourada no pescoço. Um cheiro acre de seus perfumes emanava o tempo todo. Junto com os carros ostentosos, a impressão geral era de alguém que estava indo para a balada, e não para o escritório.

A especialidade de Sunny eram softwares e, supostamente, era esse o valor que viera adicionar à Theranos. Em uma das primeiras reuniões de que participou, ele se gabou de ter escrito milhões de linhas de códigos de programação. Alguns funcionários consideravam isso ridículo. Sunny havia trabalhado na Microsoft, onde as equipes que escreveram o sistema operacional Windows produziam milhares de linhas de desenvolvimento por ano. Mesmo se alguém presumisse que Sunny fosse 20 vezes mais rápido do que os desenvolvedores do Windows, ainda assim seriam necessários 50 anos para realizar o que alegava.

Sunny tratava os funcionários com arrogância e superioridade, porém, às vezes, era estranhamente elusivo. Quando Don Lucas aparecia no escritório, uma ou duas vezes por mês, para se reunir com Elizabeth, Sunny sempre desaparecia. Um funcionário descobriu uma mensagem que Elizabeth enviara por fax a Lucas, enaltecendo as habilidades e o currículo de Sunny, o que mostra que ela não omitiu a contratação dele. Mas outros, como Dave Nelson, o engenheiro que ajudara Tony Nugent a construir o primeiro protótipo do Edison e que agora trabalhava de frente com Chelsea, suspeitavam que, perante a diretoria, Elizabeth minimizava a amplitude do papel de Sunny.

E também havia a enigmática questão sobre se Elizabeth havia informado à diretoria sua relação com Sunny. Ao informar a Tony que ele começaria na Theranos, Tony lhe perguntou, sem rodeios, se eles ainda estavam juntos. Ela disse que a relação havia terminado, que estavam seguindo em frente e que,

agora, era apenas uma relação profissional. No entanto, isso demonstraria ser uma inverdade.

A MISSÃO DE Chelsea com a Centocor levou-a para Antuérpia, na Bélgica, no outono de 2009. Ela foi acompanhada por Daniel Young, um bioengenheiro brilhante com doutorado no MIT. Ele fora contratado seis meses antes para adicionar uma nova dimensão ao sistema de exames de sangue da Theranos: o modelo preditivo. Agora, ao falar com as empresas farmacêuticas, Elizabeth dizia que poderiam prever como os pacientes reagiriam aos medicamentos que estavam tomando. Os resultados dos pacientes ficariam registrados em um programa patenteado que a empresa desenvolvera. À medida que mais resultados fossem alimentados no programa, sua habilidade em prever as variações nos marcadores sanguíneos ficaria cada vez melhor, ela informou.

Parecia muito inovador, mas havia um problema: os resultados dos exames sanguíneos deveriam ser confiáveis para que as previsões do programa tivessem qualquer valor, e Chelsea começava a ter sérias dúvidas sobre isso tão logo chegou à Bélgica. A Theranos supostamente deveria ajudar a Centocor a avaliar como os pacientes estavam reagindo a um medicamento para asma, ao medir um marcador biológico no sangue chamado imunoglobulina E específica, ou IgE, mas os aparelhos da Theranos pareciam ter falhas demais, na visão de Chelsea. Havia falhas mecânicas frequentes. Ora os cartuchos não encaixavam corretamente nos leitores, ora os leitores não funcionavam direito. Mesmo quando as máquinas não paravam, era difícil extrair quaisquer resultados.

Sunny sempre culpava a conexão sem fio e, em alguns casos, ele estava certo. O processo que gerava os resultados dos exames envolvia uma viagem transatlântica de ida e volta, através de muitos uns e zeros: quando o exame estava pronto, uma antena celular no leitor enviava os dados eletrônicos produzidos pelo sinal de luz a um servidor em Palo Alto. O servidor analisava os dados e reenviava o resultado final para um telefone celular na Bélgica. Quando o sinal estava fraco, a transmissão de dados não funcionava.

Porém havia outras coisas além da conexão sem fio que poderiam interferir na geração de um resultado. Quase todos os exames de sangue precisam de uma certa dose de diluição para diminuir a concentração de substâncias no

sangue que podem causar danos ao teste. No caso dos imunoensaios quimioluminescentes — o tipo de teste que o Edison realizava —, diluir o sangue era necessário para filtrar os pigmentos que absorviam a luz, bem como outros componentes que pudessem interferir na emissão do sinal de luz. A quantidade de diluição que o sistema da Theranos exigia era maior do que a usual, devido às pequenas quantidades de amostras de sangue que Elizabeth insistia em usar. Para que o leitor tivesse líquido suficiente para funcionar, o volume das amostras deveria ser significativamente maior. A única saída era diluir mais o sangue. Por sua vez, isso deixava o sinal mais fraco, sendo mais difícil de ser medido com precisão. Simplificando, um pouco de diluição era bom, mas muita diluição era ruim.

Os Edisons também eram muito sensíveis à temperatura ambiente. Para funcionar corretamente, exigiam uma temperatura de exatamente 34 graus Celsius. Havia dois aquecedores de 11 volts dentro do leitor para tentar manter a temperatura durante a realização do exame sanguíneo. No entanto, em lugares mais frios, como alguns hospitais na Europa, Dave Nelson notou que os pequenos aquecedores não deixavam os leitores quentes o suficiente.

Sunny não sabia ou não entendia nada sobre isso, porque ele não tinha formação em medicina, muito menos em ciências laboratoriais. O que lhe faltava também era a paciência para ouvir as explicações dos cientistas. Era muito mais fácil apenas culpar a conexão do celular. Chelsea não tinha muitos conhecimentos científicos a mais do que Sunny, mas ela era receptiva a Gary Frenzel, o chefe da equipe química, e, a partir de conversas que tinha com ele, entendia que as dificuldades iam muito além dos problemas de conectividade.

O que Chelsea não sabia era que uma das empresas farmacêuticas já havia desistido da parceria com a startup. Um pouco antes naquele ano, a Pfizer informara à Theranos que estava encerrando sua colaboração, pois estava decepcionada com os resultados do ensaio de validação no Tennessee. Ao escrever um relatório de 26 páginas, enviado à gigante farmacêutica de Nova York, Elizabeth havia tentado maquiar o ensaio o máximo possível, que durara 15 meses, porém o relatório continha muitas inconsistências evidentes. O estudo não foi capaz de mostrar qualquer ligação clara entre as quedas nos níveis de proteína dos pacientes e a administração dos remédios antitumorais. Além disso, o relatório havia admitido alguns dos imprevistos que Chelsea

estava testemunhando na Bélgica, como falhas mecânicas e erros de transmissão sem fio, colocando a culpa deste último “na folhagem densa, nos telhados de metal e na má qualidade do sinal devido à localização remota”.

Dois dos pacientes em Tennesse haviam ligado para os escritórios da Theranos em Palo Alto para reclamar que os leitores não estavam ligando por problemas de temperatura. “A solução”, de acordo com o relatório, fora pedir que os pacientes movessem os leitores “para longe dos equipamentos de ar-condicionado e possíveis correntes de ar”. Um dos pacientes havia colocado o leitor em seu trailer e o outro em um “cômodo muito quente”, sendo que as temperaturas extremas haviam “afetado a habilidade dos leitores de manter a temperatura desejada”, apontava o relatório.

O relatório nunca fora compartilhado com Chelsea. Ela nem sequer sabia da existência do ensaio da Pfizer.

AO RETORNAR A Palo Alto, depois de três semanas na Antuérpia, Chelsea descobriu que a atenção de Elizabeth e de Sunny havia mudado de foco: saído da Europa em direção ao México. Uma epidemia de gripe suína assolava a região desde a primavera, e Elizabeth entendia que era uma ótima oportunidade para demonstrar seu produto, o Edison.

Quem havia plantado a semente da ideia em sua mente fora Seth Michelson, o diretor do departamento científico da Theranos. Ele era um gênio da matemática e já havia trabalhado no laboratório de simulação de voo da NASA. Sua especialidade era biomatemática, o uso de modelos matemáticos para ajudar a compreensão dos fenômenos biológicos. Era o responsável pelos esforços com os modelos preditivos na Theranos e também era o chefe de Daniel Young. Ele fazia lembrar o personagem Doc Brown, do filme *De Volta Para o Futuro*, com Michael J. Fox, de 1985. Ele não tinha a cabeleira branca toda bagunçada de Doc, mas uma barba crespa enorme e grisalha, o que lhe conferia uma aparência similar a de cientista doidão. Embora tivesse quase 60 anos de idade, ainda fazia grande uso de expressões como “cara” e ficava superanimado ao explicar conceitos científicos.

Seth havia explicado à Elizabeth um modelo matemático chamado SEIR (Suscetível, Exposto, Infectado e Resolvido) que ele achava que poderia ser adaptado para prever onde haveria a próxima propagação do vírus da gripe suína. Para que desse certo, a Theranos precisaria testar pacientes infectados

e inserir os resultados do exame de sangue naquele modelo. O que significava transportar os leitores e os cartuchos do Edison para o México. Elizabeth pretendia colocá-los na carroceria de caminhonetes e levá-los às pequenas cidades mexicanas que estavam na linha de frente do surto.

Chelsea falava espanhol fluentemente, então decidiu-se que ela viajaria para o México com Sunny. Geralmente, não é fácil conseguir uma autorização para utilizar um equipamento médico experimental em outro país, mas Elizabeth pôde aproveitar as conexões da família de um rico universitário mexicano de Stanford. Ele conseguiu uma audiência para Chelsea e Sunny com oficiais de alto escalão do Instituto Mexicano de Seguro Social, a agência que cuida do sistema público de saúde do país. O IMSS aprovou o envio de 24 leitores do Edison para um hospital na Cidade do México. O hospital, um vasto complexo chamado Hospital General de México, ficava em Colonia Doctores, uma das áreas mais dominadas pelo crime da cidade. Chelsea e Sunny não tinham coragem de ficar entrando e saindo do hospital sozinhos. Um motorista os deixava dentro dos portões do complexo a cada manhã e os buscava no fim do dia.

Chelsea passou semanas confinada em um pequeno quarto do hospital. Os leitores do Edison estavam empilhados nas prateleiras ao longo de uma parede. Na outra, alinhavam-se as geladeiras contendo as amostras de sangue. O sangue era de pacientes infectados e que haviam sido tratados no hospital. O trabalho de Chelsea era aquecer as amostras, colocá-las nos cartuchos, alocar os cartuchos nos leitores e ver se o resultado era positivo para o vírus.

Mais uma vez, as coisas não transcorreram tão bem. Havia mensagens frequentes de erro nos leitores, ou os resultados que eram retransmitidos de Palo Alto davam negativo, quando deveriam indicar positivo em relação ao vírus. Alguns leitores nem mesmo funcionavam. E Sunny continuava a colocar a culpa na transmissão sem fio.

Chelsea ficava cada vez mais frustrada e sentindo-se péssima. Ela até questionava o sentido de estar ali. Gary Frenzel e outros cientistas da Theranos haviam dito a ela que a melhor maneira de diagnosticar a H1N1, como o vírus da gripe suína foi denominado, era com um cotonete nasal, e que fazer o teste com uma amostra de sangue era questionável. Ela levantara a questão com Elizabeth antes da viagem, mas Elizabeth não fez caso. “Não

dê atenção a eles”, ela comentou em referência aos cientistas. “Eles estão sempre reclamando.”

Chelsea e Sunny fizeram várias reuniões com os oficiais do IMSS no Ministério da Saúde do México para atualizá-los sobre o trabalho que desenvolviam. Sunny não falava e muito menos entendia sequer uma palavra em espanhol, então era Chelsea quem falava tudo. À medida que as reuniões se alongavam, o rosto de Sunny expressava um misto de tédio e preocupação. Chelsea suspeitava de que ele estava preocupado, achando que ela estava dizendo aos mexicanos que o sistema da Theranos não funcionava. Ela adorava vê-lo assim todo irrequieto.

Já em Palo Alto, o rumor na empresa era que Elizabeth estava negociando a venda de 400 leitores Edison ao governo mexicano. A transação supostamente abasteceria o caixa da empresa, já no vermelho. Os \$15 milhões arrecadados pela Theranos nas duas primeiras rodadas de investimento já eram passado, e a empresa já tinha usado uma boa dose dos \$32 milhões que Henry Mosley providencialmente havia conseguido durante a rodada da Série C, no fim de 2006.

Enquanto isso, Sunny também viajava à Tailândia para organizar outro centro de testes de gripe suína. A epidemia se alastrara para a Ásia e o país era um dos mais atingidos na região, tendo dezenas de milhares de casos e mais de 200 mortes. Porém, diferentemente do México, não ficava claro se as atividades da Theranos na Tailândia foram sancionadas ou não pelas autoridades locais. Circulava o rumor entre os funcionários de que as conexões que Sunny possuía lá eram duvidosas e de que apenas com subornos ele conseguia amostras de sangue de pacientes infectados. Depois que um colega de Chelsea, Stefan Hristu, do grupo de soluções ao cliente, pediu as contas imediatamente após retornar de uma viagem à Tailândia com Sunny, em janeiro de 2010, muitos entenderam que os rumores eram verdadeiros.

Chelsea já havia voltado do México na época e toda a fofoca sobre a Tailândia a deixou de cabelo em pé. Ela sabia da existência de uma lei anticorrupção, chamada *Foreign Corrupt Practices Act*. A violação dessa lei era um delito grave que poderia resultar em prisão.

AO PARAR E refletir sobre o assunto, havia muitas coisas que deixavam Chelsea desconfortável a respeito da Theranos. E a principal era Sunny. Ele espalhava uma cultura de medo com seu comportamento intimidatório. As rescisões eram algo comum na empresa, mas, no período entre o fim de 2009 e o início de 2010, Sunny incorporou o papel de exterminador. Chelsea até aprendeu uma nova expressão: “Desaparecer alguém.” Foi assim que os funcionários passaram a usar o verbo, normalmente intransitivo, quando alguém era dispensado. “Sunny desapareceu ele”, eles diriam, evocando a imagem dos assassinatos da Máfia no Brooklyn de 1970.

Os cientistas, em especial, tinham muito medo de Sunny. Seth Michelson era um dos únicos que o enfrentavam. Alguns dias antes do Natal, Seth havia saído para comprar camisetas polo para sua equipe. A cor combinava com o logotipo verde da empresa e ele as personalizou com as palavras “Biomatemática Theranos”. Seth fez isso de bom grado, considerando uma atitude que uniria sua equipe, e pagou do seu próprio bolso.

Quando Sunny viu as camisetas, ficou enfurecido. Ele não gostou nada, pois não fora consultado antes e argumentou que o presente de Seth para a equipe faria com que os outros gerentes parecessem ruins. Seth já tinha trabalhado na Roche, a grande empresa farmacêutica suíça, onde liderou uma equipe de 70 pessoas com um orçamento anual de \$25 milhões. Ele decidiu que não permitiria que Sunny lhe dissesse como gerenciar. Revidou, e os dois ficaram aos berros.

Depois disso, parecia que a missão de Sunny era prejudicar Seth e frequentemente o importunava, o que levou Seth a procurar outro trabalho. E encontrou, alguns meses depois, em uma empresa sediada em Redwood City, chamada Genomic Health, levando seu pedido de demissão em mãos para Elizabeth. Sunny, que também estava lá, abriu a carta, leu, e jogou-a de volta na cara de Seth.

“Eu não aceito isso!”, gritou.

Seth berrou de volta, impassível. “Tenho novidades para você, senhor: em 1863, o presidente Lincoln aboliu a escravidão.”

Em reação, Sunny o expulsou da empresa. Passaram-se semanas até que Seth pudesse retirar suas coisas, como livros de matemática, periódicos científicos e as fotos da esposa que tinha sobre a mesa. Foi necessário chamar a nova advogada da empresa, Jodi Sutton, e um segurança para ajudá-lo a

pegar o que faltava, sempre tarde da noite durante a semana, quando Sunny não estivesse.

Sunny também se estranhou com Tony Nugent, certa sexta-feira à noite. Ele estava dando ordens diretas e colocando uma pressão intensa sobre um jovem engenheiro da equipe de Tony, deixando o rapaz arruinado pelo estresse. Tony confrontou Sunny sobre o caso e a discussão rapidamente saiu do controle. Completamente tomado pela fúria, Sunny disse, aos gritos, que estava prestando nada mais do que um favor a todos ali, pois fazia um trabalho voluntário, doando seu tempo, e que as pessoas deveriam ser um pouco mais agradecidas.

“Eu já ganhei dinheiro suficiente para cuidar da minha família por sete gerações. Não preciso estar aqui!”, ele berrou na cara de Tony.

Tony rugiu de volta, com seu sotaque irlandês: “Não tenho um centavo e também não preciso estar aqui!”

Foi preciso que Elizabeth interviesse para interromper o confronto. Dave Nelson pensou que Tony seria demitido e que ele teria um novo chefe na segunda-feira de manhã. Porém, de algum modo, Tony sobreviveu à situação.

Chelsea até que tentou reclamar de Sunny para Elizabeth, mas não conseguia convencê-la. O laço que os dois tinham parecia ser forte demais para ser quebrado. Sempre que Elizabeth saía de sua sala, que estava separada da sala de Sunny por uma sala de conferência com paredes de vidro, ele imediatamente saía de sua sala também e caminhava com ela. Era comum ele acompanhá-la até os banheiros na parte de trás do edifício, motivando alguns funcionários a imaginarem, meio em tom de brincadeira, que os dois estariam cheirando carreiras de cocaína lá atrás. Em meados de fevereiro de 2010, após seis meses no trabalho, Chelsea havia perdido todo o entusiasmo de trabalhar na Theranos e pensava em pedir as contas. Ela odiava Sunny. Os projetos no México e na Tailândia pareciam estar perdendo a força, à medida que a pandemia da gripe suína diminuía. A empresa cambaleava de uma iniciativa má planejada para outra, como uma criança com distúrbio de déficit de atenção. E para completar, o namorado de Chelsea morava em Los Angeles e ela fazia o trajeto de avião entre L.A. e São Francisco todos os fins de semana para vê-lo. O que estava acabando com ela.

Enquanto quebrava a cabeça para decidir o que fazer, aconteceu algo que acelerou sua decisão. Certo dia, aquele universitário cujas conexões

familiares Elizabeth havia aproveitado no México apareceu com seu pai. Chelsea não estava lá para testemunhar a visita, mas pôde ouvir o burburinho que ficou no escritório depois. O pai receava estar com câncer. Ao ouvir suas preocupações com a saúde, Elizabeth e Sunny o convenceram a deixar a Theranos testar seu sangue para ver se encontravam biomarcas cancerígenas. Tony Nugent, que também não estava lá na ocasião, soube do caso mais tarde, quando Gary Frenzel lhe contou.

“Veja, foi interessante”, Gary contou a Tony, com um tom de espanto na voz. “Brincamos de médico hoje.”

Chelsea ficou horrorizada. Os ensaios de validação na Bélgica e os experimentos no México e na Tailândia eram uma coisa. Eles supostamente tinham o propósito único de pesquisa e não deveriam exercer qualquer influência sobre a forma pela qual os pacientes eram tratados. Mas encorajar alguém a depender de um exame de sangue feito na Theranos para tomar uma decisão médica tão importante era completamente outra coisa. Para Chelsea, isso era imprudente e irresponsável.

Ela ficou ainda mais alarmada, não muito tempo depois, quando Sunny e Elizabeth começaram a distribuir algumas cópias dos formulários de pedidos de exames de sangue que os médicos usavam para enviar aos laboratórios, falando, entusiasmadamente, sobre as grandes oportunidades existentes em testes com consumidores.

Não aguento mais, Chelsea pensou consigo mesma. Limites demais foram ultrapassados.

Ela foi até Elizabeth e informou que queria se demitir, mas sem mencionar nada sobre tudo que a afligia. Em vez disso, disse à amiga que as viagens nos fins de semana estavam sendo desgastantes demais e que queria se mudar para Los Angeles em definitivo, o que de qualquer forma era verdadeiro. Ela se ofereceu para ficar até que conseguissem outra pessoa para substituí-la, porém Elizabeth e Sunny não quiseram. Se Chelsea estava saindo, melhor que fosse de uma vez, disseram a ela. Pediram que, ao sair, não comentasse nada com os três funcionários que se reportavam a ela. Chelsea protestou. Não parecia certo ela ter que fugir como se fosse uma ladra no meio da noite. Mas Sunny e Elizabeth permaneceram firmes: ela não deveria falar com eles.

Chelsea saiu do edifício rumo à claridade dos raios solares de Palo Alto com sentimentos conflitantes. Alívio era o que predominava. No entanto, ela

também sentia-se mal por não ter podido despedir-se da equipe e explicar por que estava saindo. Ela lhes diria a versão oficial — que estava se mudando para L.A. — porém Sunny e Elizabeth não lhe confiaram tal tarefa. Eles fizeram questão de controlar a narrativa de sua saída.

Chelsea também estava preocupada com Elizabeth. Em sua busca incansável para ser uma fundadora bem-sucedida de startup, ela construíra uma bolha ao redor de si mesma que a separava da realidade. E a única pessoa que ela permitia entrar era uma influência terrível. Como sua amiga não conseguia enxergar isso?

Dr. J

Enquanto os calendários mudavam de 2009 para 2010, os EUA continuavam estagnados em um profundo mal-estar econômico. Nos dois anos anteriores, aproximadamente nove milhões de pessoas haviam perdido o emprego na pior retração desde a Grande Depressão. Outros milhões recebiam as notificações de tomada do imóvel por falta de pagamentos. Porém, na área de 2.500km² ao sul de São Francisco, que faz divisa com o Vale do Silício, o espírito animal causava rebuliço novamente.

Um novo hotel de luxo na Sand Hill Road chamado Rosewood estava sempre cheio, independentemente do preço da diária, que chegava a milhares de dólares por noite. Com suas palmeiras importadas e próximo ao campus de Stanford, o hotel se tornara o destino favorito de investidores de risco, fundadores de startups e investidores de outras cidades, que se aglomeravam em seu restaurante e bar na piscina para discutir sobre negócios e serem vistos. Bentleys, Maseratis e McLarens enchiam o estacionamento, formado por pedras.

Enquanto o restante do país buscava se recuperar dos prejuízos causados pela crise financeira devastadora, um novo boom tecnológico estava prestes a acontecer, alimentado por vários fatores. Um deles era o sucesso incrível do Facebook. Em junho de 2010, o valor de mercado da empresa subiu para \$23 bilhões. Seis meses depois, o valor saltara para \$50 bilhões. Todos os fundadores de startups no Vale queriam ser o próximo Mark Zuckerberg, e todos os investidores de risco queriam um lugar no próximo trem com destino às riquezas. O surgimento do Twitter, que era avaliado em mais de \$1 bilhão no fim de 2009, deu mais emoção à situação.

Enquanto isso, o iPhone e seus concorrentes que usavam o sistema operacional Android, do Google, iniciavam uma transição dos aparelhos para que funcionassem como computadores móveis, já que as redes celulares estavam ficando cada vez mais rápidas e capazes de lidar com grandes

quantidades de dados. Jogos muito populares de celular, como o Angry Birds, que cada um dos milhões de usuários do iPhone pagavam apenas um dólar para baixar, lançaram a noção de que seria possível construir uma empresa que girasse em torno de um aplicativo de smartphone. Na primavera de 2010, uma startup obscura, chamada UberCab, fez o lançamento de sua versão beta de serviços de carros pretos em São Francisco.

Mesmo assim, tudo isso não teria sido suficiente para dar ignição ao novo boom se um ingrediente-chave não estivesse presente: as menores taxas de juros possíveis. Para resgatar a economia, o Federal Reserve — o Banco Central dos EUA — havia reduzido as taxas para praticamente zero, tornando os investimentos tradicionais, como bonds, nada atrativos, e levando os investidores a buscarem retornos maiores em outros lugares. Um dos lugares aonde eles foram foi o Vale do Silício.

De repente, os gerentes dos fundos hedge da Costa Leste, que normalmente investiam somente em ações de capital aberto, estavam peregrinando para o Oeste em busca das promissoras novas oportunidades no mundo das startups privadas. A eles juntavam-se executivos de empresas mais antigas e já estabelecidas que buscavam aproveitar a inovação do Vale para renovar os negócios, desmantelados pela recessão. Em meio a esses executivos, estava um senhor de 65 anos de idade da Filadélfia que, em vez de cumprimentar as pessoas com um aperto de mão, dizia “toca aí”, e que era conhecido como “Dr. J”.

O nome verdadeiro de Dr. J era Jay Rosan e, de fato, ele era médico, embora tivesse passado a maior parte da carreira em grandes corporações. Ele fazia parte da equipe de inovação da Walgreens, que recebera a missão de identificar novas ideias e tecnologias que poderiam restabelecer o crescimento na rede de farmácias já com 109 anos de existência. Dr. J cumpria suas funções em um escritório em Conshohocken, subúrbio de Filadélfia, lugar que havia sido herdado em 2007 pela Walgreens ao adquirir a Take Care Health Systems, uma operadora de clínicas de rápido atendimento nas farmácias, onde ele trabalhara previamente.

Em janeiro de 2010, a Theranos contatou a Walgreens por e-mail, informando que havia desenvolvido alguns equipamentos pequenos capazes de fazer qualquer tipo de exame de sangue usando apenas algumas gotas extraídas de uma picada no dedo, em tempo real e por menos da metade do

custo de laboratórios tradicionais. Dois meses depois, Elizabeth e Sunny viajaram para o escritório central da Walgreens em Deerfield, subúrbio de Chicago, no estado de Illinois, e fizeram uma apresentação para os executivos da Walgreens. O Dr. J, que havia viajado da Pensilvânia para a reunião, imediatamente reconheceu o potencial da tecnologia da Theranos. Ele acreditava que levar aquelas máquinas da startup para dentro das lojas da Walgreens poderia abrir um grande fluxo de receita para os revendedores e seria o fator que viraria o jogo, o que há tempos ele buscava.

Não era apenas a proposta comercial que atraía o Dr. J. Ele era fanático pela boa saúde, zeloso pela dieta, raramente consumia álcool, era um rato de piscina e tinha uma paixão: empoderar as pessoas para que vivessem uma vida mais saudável. O quadro apresentado por Elizabeth na reunião, de tornar os exames de sangue menos dolorosos e muito mais disponíveis, de modo que pudessem tornar-se um sistema de aviso precoce de doenças, o tocava profundamente. Naquela noite, ele mal podia conter seu ânimo durante o jantar em um wine bar com dois colegas da Walgreens que não estavam a par das conversas secretas com a Theranos. Depois de pedir que guardassem o mais absoluto segredo, ele revelou, em sussurros, que acreditava ter encontrado uma empresa que mudaria a face da indústria farmacêutica.

“Imagine poder detectar um câncer de mama antes da mamografia”, ele contou aos colegas extasiados, fazendo uma pausa para criar um efeito maior.

Alguns minutos antes das 8h do dia 24 de agosto de 2010, uma caravana de carros alugados estacionava na Hillview Avenue, 3200, em Palo Alto. Um homem corpulento, que usava óculos e tinha covinhas na ponta do nariz, saiu de um dos carros. Era Kevin Hunter, o chefe de uma pequena consultoria de laboratórios chamada Colaborate. Ele fazia parte da delegação da Walgreens, liderada pelo Dr. J, que veio da Califórnia para um encontro que duraria dois dias com a Theranos. A rede de farmácias o havia contratado algumas semanas antes para que ele ajudasse a avaliar e organizar uma parceria que negociavam com a startup.

Hunter possuía uma afinidade especial com o ramo no qual a Walgreens estava: seu pai, seu avô e seu bisavô tinham todos sido farmacêuticos. Nos verões, ele sempre ajudava seu pai a atender no balcão e a organizar as prateleiras das farmácias que cuidava nas bases aéreas de Nova York, Texas e Novo México. Mas, ainda que estivesse bem familiarizado nesse ambiente de

farmácias, a real especialidade de Hunter era em laboratórios clínicos. Após conquistar seu MBA na Universidade da Flórida, ele passara os primeiros oito anos de sua carreira trabalhando para a Quest Diagnostics, a gigante fornecedora de serviços laboratoriais. Posteriormente, ele começou a Colaborate, que prestava consultoria sobre questões laboratoriais para clientes que variavam desde hospitais até escritórios de capital privado.

A primeira coisa que Hunter percebeu ao sair do carro alugado e caminhar até a entrada do escritório da Theranos foi uma brilhosa Lamborghini preta estacionada bem ao lado. Parece que alguém quer nos impressionar, ele pensou.

Elizabeth e Sunny cumprimentaram ele e os outros integrantes da equipe da Walgreens no topo de um lance de escadas e os conduziram à sala de conferências com paredes de vidro que ficava entre seus escritórios. Daniel Young, o sucessor de Seth Michelson como chefe da equipe de biomatemática, acompanhava o casal. Pelo lado da Walgreens, além de Hunter e do Dr. J, outros três haviam viajado para o encontro: Rennat Van den Hooff, um executivo belga, Dan Doyle, executivo financeiro, e Jum Sundberg, que trabalhava na Colaborate com Hunter.

Dr. J deu um “toca aqui” para Sunny e Elizabeth e depois sentou-se para dar início à reunião, falando a mesma frase que proferia ao se apresentar: “Oi, sou o Dr. J e costumava jogar basquete.” Hunter já escutara ele dizendo isso uma dezena de vezes nas poucas semanas que estavam trabalhando juntos e não achava mais graça, mas para o Dr. J aquilo era uma piada que não parecia ficar fora de moda. Ela provocou algumas risadas forçadas.

“Estou tão feliz que estamos fazendo isso!”, Dr. J exclamou. A referência era ao projeto-piloto que as empresas concordaram em realizar, que envolveria colocar os leitores da Theranos em 30 a 90 lojas da Walgreens até a metade de 2011. Os clientes poderiam realizar o exame de sangue com apenas uma picada no dedo e obteriam o resultado em menos de uma hora. Um contrato preliminar já havia sido assinado, no qual a Walgreens se comprometia a fazer uma pré-compra de cartuchos da Theranos no valor de \$50 milhões e a emprestar outros \$25 milhões à startup. Se tudo desse certo no piloto, as empresas passariam a estender a parceria por todo o país.

A Walgreens não costumava tomar decisões tão rápidas assim. As oportunidades identificadas pela equipe de inovação geralmente ficavam

presas nas comissões internas e eram delongadas pela gigante burocracia da revendedora. Dr. J conseguiu que esta não seguisse o mesmo caminho, pois fora direto a Wade Miquelon, o diretor executivo da Walgreens, para que ele apoiasse o projeto. Miquelon pegaria um voo naquela noite e participaria da reunião no dia seguinte com eles.

Após cerca de meia hora debatendo sobre o projeto-piloto, Hunter perguntou onde ficava o banheiro. Elizabeth e Sunny ficaram visivelmente tensos. A segurança era crucial, disseram, e qualquer um que saísse da sala de conferências deveria ser acompanhado. Assim, Sunny foi com Hunter ao banheiro, esperou por ele do lado de fora e voltaram juntos à sala de conferências. Para Hunter, isso era uma paranoia estranha e desnecessária.

Enquanto voltava do banheiro, ele analisara o escritório em busca de um laboratório, mas não encontrara nada parecido. Isso porque o laboratório ficava no andar de baixo, lhe disseram. Hunter disse que esperava poder ver o lugar em algum momento da visita, ao que Elizabeth respondeu: “Claro, se tivermos tempo.”

A Theranos confirmara à Walgreens que possuía um laboratório comercial funcional e já havia fornecido uma lista contendo 192 tipos de exames de sangue que seus equipamentos patenteados poderiam realizar. Na verdade, embora houvesse um laboratório no andar inferior, era apenas o laboratório de pesquisa e desenvolvimento onde Gary Frenzel e sua equipe de bioquímicos conduziam suas pesquisas. Além disso, metade dos testes daquela lista não poderia ser realizada através do imunoensaio quimioluminescente, a técnica de exames da qual o Edison dependia. Seriam necessários diferentes métodos de exames que estavam além do escopo do Edison.

A reunião recomeçou e foi até o meio da tarde, quando Elizabeth sugeriu que eles saíssem para comer na cidade. Ao se levantarem, Hunter pediu novamente para ver o laboratório. Elizabeth deu um tapinha no ombro do Dr. J e indicou para que ele a seguisse ao lado de fora da sala. Ele retornou alguns momentos depois e disse a Hunter que não seria possível. Elizabeth ainda não estava disposta a mostrar-lhes o laboratório, acrescentou. Em vez disso, Sunny mostrou sua sala à equipe da Walgreens. Havia um saco de dormir atrás de sua mesa, seu banheiro tinha um chuveiro e ele sempre

mantinha algumas mudas de roupas à mão. Ele trabalhava tanto que várias vezes acabava dormindo por ali, contou aos visitantes, todo orgulhoso.

Sunny e Elizabeth pediram ao grupo que saísse de pouco em pouco para ir ao restaurante. Desta forma, evitariam que chamassem atenção, caso chegassem todos de uma vez. Eles também pediram a Hunter e seus colegas que não usassem nomes. Quando Hunter chegou ao restaurante, um lugarzinho em El Camino Real especializado em sushi chamado Fuki Sushi, foi conduzido a uma sala reservada nos fundos, com portas deslizantes, onde Elizabeth esperava.

Todo aquele teatro, que parecia uma história de espião, pareceu bobagem para Hunter. Eram 16h e o restaurante estava vazio. Não havia de quem se esconder. Além do mais, se houvesse algo que provavelmente atrairia a atenção era a Lamborghini de Sunny no estacionamento.

Hunter começava a desconfiar. Usando suas blusas pretas de gola alta, com sua voz profunda e sempre bebericando seus shakes verdes de couve, Elizabeth tentava ao máximo imitar Steve Jobs, porém parecia lhe faltar uma compreensão sólida sobre o que diferenciava os tipos diferentes de exames de sangue. A Theranos também havia falhado ao cumprir seus dois pedidos básicos: deixá-lo ver o laboratório e demonstrar um exame de vitamina D ao vivo em seu equipamento. O plano de Hunter era que a Theranos fizesse o exame de sangue dele e do Dr. J e, depois, repetiria o exame à noite no Hospital de Stanford para comparar os resultados. Ele até organizara para que um patologista ficasse de prontidão no hospital para atendê-lo. No entanto, Elizabeth contestou dizendo que não havia sido informada com antecedência suficiente, mesmo que ele tivesse feito o pedido duas semanas antes.

Havia outro detalhe que incomodava Hunter: a atitude de Sunny. Ele se demonstrava superior e indiferente. Quando o pessoal da Walgreens havia considerado levar sua própria equipe de TI nas preparações do piloto, Sunny avaliou a ideia como fora de mão, dizendo: “Equipes de TI são como advogados, evite-as o máximo possível.” Esse tipo de abordagem, na concepção de Hunter, era uma receita para problemas.

Mesmo assim, o Dr. J não parecia compartilhar de sua desconfiança. Parecia que ele havia sido tomado pela aura de Elizabeth e deleitava-se com o que via no Vale do Silício. Para Hunter, ele parecia um fã que havia cruzado o país para ver o show de sua banda favorita.

Ao reencontrarem-se na Theranos na manhã seguinte, Wade Miquelon, o CFO da Walgreens, juntara-se a eles. Wade havia negociado o contrato-piloto diretamente com Elizabeth. Ele também parecia ser um grande fã dela. No meio da reunião, Elizabeth fez um grande show ao presentear Miquelon com uma bandeira dos EUA que, de acordo com ela, havia sido hasteada em um campo de batalhas no Afeganistão. Ela escreveu uma dedicatória para a Walgreens na flâmula.

Para Hunter, toda aquela cena foi bizarra. O motivo pelo qual a Walgreens o havia levado lá era conferir a tecnologia da Theranos, porém não haviam permitido que ele assim o fizesse. A única coisa que tinham para mostrar de sua visita era uma bandeira autografada. E, mesmo assim, o Dr. J e Miquelon pareciam não se importar. Para eles, a visita foi toda flores.

UM MÊS DEPOIS, em setembro de 2010, uma equipe de executivos da Walgreens encontrou-se com Elizabeth e Sunny em uma sala de conferências na matriz da rede de farmácias, em Deerfield. O clima era festivo. Balões vermelhos com o logotipo da Walgreens flutuavam acima de uma mesa repleta de canapés. Wade Miquelon e Dr. J revelavam o “Projeto Beta”, codinome para o projeto-piloto da Theranos, aos executivos seniores da Walgreens. Perante um slide intitulado “Agitando o Mundo Farmacêutico”, projetado em um grande telão, um dos executivos da Walgreens cantarolava “Imagine”, que tocava ao fundo. Para celebrar a aliança, a equipe de inovação teve a ideia de adaptar a letra da música de John Lennon e usá-la como o hino que representaria a parceria. Quando aquele karaokê bizarro havia terminado, Elizabeth e Sunny convidaram os executivos da Walgreens para fazerem os exames de sangue. Várias máquinas com o design branco e preto haviam sido levadas ao encontro. Kermit Crawford, o presidente de negócios da Walgreens, e Colin Watts, o chefe da equipe de inovação, puxaram a fila de executivos que aguardavam para que seus dedos fossem picados.

Hunter, que agora trabalhava em tempo integral para a Walgreens como consultor onsite para a equipe de inovação, não participou do evento. Porém, ao ouvir que vários executivos teriam seu sangue examinado, ficou feliz em finalmente ter a oportunidade de ver como a tecnologia funcionava. Na próxima vez que falasse com Elizabeth, verificaria os resultados dos exames. Em um relatório que fizera após a visita em Palo Alto, Hunter advertira que a

Theranos poderia estar “supervalorizando ou exagerando... a real condição científica dos cartuchos/equipamentos”. Também recomendara à Walgreens que incluísse alguém junto à Theranos durante o lançamento do piloto e oferecera uma de suas colegas da Colaborate para fazê-lo, uma inglesa pequenina chamada June Smart, que acabara de concluir um período na administração dos laboratórios de Stanford. A Theranos rejeitou a ideia. Alguns dias depois, Hunter questionou os resultados dos exames, na videoconferência semanal que as empresas realizavam como forma principal de comunicação. Elizabeth respondeu dizendo que a Theranos só poderia liberar os resultados para um médico. O Dr. J, que acompanhava de Conshohocken, lembrou a todos que era um médico experiente e que a Theranos poderia lhe enviar os resultados. Eles concordaram que Sunny daria o retorno a ele, separadamente.

Um mês se passou e nada dos resultados.

A paciência de Hunter estava por um fio. Durante a conferência da semana, as duas partes debateram uma mudança repentina que a Theranos fizera em sua estratégia regulatória. Inicialmente, eles haviam informado que os exames de sangue seriam qualificados como “dispensados”, de acordo com as Emendas de Melhorias dos Laboratórios Clínicos (CLIA), a lei federal dos EUA de 1988 que regulava os laboratórios. Os exames assim qualificados pela CLIA geralmente envolviam procedimentos laboratoriais simples já liberados pela Food and Drug Administration (FDA).

Agora, a Theranos mudava de tom e dizia que os exames que seriam disponibilizados nas lojas Walgreens eram “exames desenvolvidos em laboratório”. Isso era uma diferença tremenda: os exames feitos em laboratório ficavam em uma zona cinzenta entre a FDA e outra agência reguladora federal da saúde, chamada Centers for Medicare and Medicaid (CMS, ou Centro de Serviços de Saúde, em português), que supervisionava os laboratórios clínicos da CLIA, enquanto a FDA regulava os equipamentos de diagnóstico que os laboratórios compravam e usavam. Porém não havia ninguém que regulasse os exames que os laboratórios realizavam com seus próprios métodos. Elizabeth e Sunny tiveram uma conversa mal-humorada com Hunter a respeito do que aquela mudança significava. Eles argumentavam que a maioria das grandes empresas laboratoriais usava os exames desenvolvidos em laboratórios, o que Hunter sabia não ser verdade.

Para Hunter, a mudança tornava ainda mais importante verificar a precisão dos exames da Theranos. Ele sugeriu que um estudo com 50 pacientes fosse feito, no qual poderiam comparar os resultados da Theranos com os do Hospital de Stanford. Ele havia feito alguns trabalhos com a Stanford e conhecia o pessoal de lá; seria fácil organizar tudo. Através da tela do computador, Hunter percebeu uma mudança imediata na linguagem corporal de Elizabeth. Ela ficou visivelmente resguardada e na defensiva.

“Não, isso não está nos nossos planos no momento”, ela disse, rapidamente mudando o assunto para outros itens que estavam na pauta da videoconferência.

Após desligarem, Hunter chamou Renaat para uma conversa em particular e disse que algo estava errado. Os sinais de alerta estavam se acumulando. Primeiro, Elizabeth havia negado seu acesso ao laboratório. Depois, ela rejeitara sua proposta de enviar alguém com a Theranos para Palo Alto. Agora, ela se recusava a fazer um simples estudo comparativo. E para completar, a Theranos havia extraído o sangue do presidente de negócios da Walgreens, um dos executivos mais antigos da empresa, e ainda não havia entregado o resultado!

Renaat o ouviu com uma expressão aflita em seu rosto.

“Não podemos seguir com isso”, ele disse. “Não temos como arriscar um cenário no qual a CVS acabe fazendo uma parceria com eles e que em seis meses já esteja concretizada.”

A rivalidade da Walgreens com a CVS, sediada em Rhode Island e com uma receita 1/3 maior, impactava virtualmente tudo o que era feito pela rede de farmácias. Isso era uma visão distorcida de mundo, muito difícil de ser compreendida por alguém de fora, como Hunter, que não tinha a Walgreens no sangue. A Theranos havia jogado com essa insegurança com muita inteligência. Como resultado, a Walgreens sofria de um caso severo de FoMO — o medo de ficar de fora.

Hunter implorou a Renaat para que, pelo menos, pudesse dar uma olhada no interior de um dos leitores branco e preto que a Theranos havia deixado com eles após o lançamento do Projeto Beta. Ele estava morrendo de vontade de rasgar a fita de segurança da caixa e abri-la. A Theranos havia enviado alguns kits de exames também, mas eram para alguns exames muito incomuns, que ele nunca tinha visto um laboratório oferecer, como “susceptibilidade à gripe”.

Assim, ficava impossível comparar os resultados com qualquer outra coisa. Muito conveniente, Hunter percebeu. Além disso, os kits estavam vencidos.

Renaat não permitiu. Além de assinar contratos de confidencialidade, eles haviam sido duramente advertidos para não mexerem no leitor. O contrato que as empresas assinaram versava que a Walgreens concordara em “não desmontar ou reproduzir quaisquer dispositivos ou componentes existentes”.

Para tentar conter sua frustração, Hunter fez um último pedido. A Theranos sempre evocava duas coisas como prova de que sua tecnologia havia sido aprovada. A primeira era o trabalho de testes clínicos que desenvolvia para empresas farmacêuticas. Os documentos entregues à Walgreens alegavam que o sistema da Theranos havia sido “extensivamente validado ao longo dos últimos sete anos por dez das quinze maiores empresas farmacêuticas”. A segunda era uma avaliação da tecnologia que o Dr. J supostamente havia encomendado da faculdade de medicina da Universidade Johns Hopkins.

Hunter chegou a ligar para as empresas farmacêuticas, mas não obteve sucesso ao tentar falar com alguém que pudesse confirmar as alegações da Theranos, embora aquilo mal pudesse provar qualquer coisa. Agora, ele pedia que Renaat lhe mostrasse a avaliação da Johns Hopkins. Após hesitar um pouco, Renaat relutantemente entregou-lhe o documento de duas páginas.

Ao término da leitura, Hunter estava quase gargalhando. Tratava-se de uma carta datada de 27 de abril de 2010, que resumia uma reunião que Elizabeth e Sunny tiveram com o Dr. J e cinco representantes do campus da Hopkins em Baltimore. A carta alegava que eles haviam mostrado à equipe da Hopkins “dados patenteados sobre a performance de exames” e que a Hopkins havia considerado a tecnologia “inérita e confiável”. Mas também deixava claro que a universidade não havia conduzido uma verificação independente. Na verdade, a carta incluía uma ressalva de isenção de responsabilidade no fim da segunda página: “Os materiais fornecidos de forma alguma representam a aprovação de qualquer produto ou serviço por parte do Departamento de Medicina da Johns Hopkins.”

Hunter disse a Renaat que a carta era totalmente insignificante. A julgar pela reação do belga, ele sentiu que começava a fazer progresso. A confiança de Renaat parecia abalada. Hunter sabia que Dan Doyle, o executivo responsável pelas finanças da equipe de inovação, compartilhava de suas desconfianças. Se conseguisse convencer Renaat sobre o ponto de vista que

eles tinham, talvez conseguissem fazer com que o Dr. J e Wade Miquelon abrissem os olhos e evitassem um desastre em potencial.

A WALGREENS NÃO era a única grande empresa varejista que a Theranos cortejava. Durante a mesma época, os funcionários começaram a notar as visitas ao escritório da Hillview Avenue feitas por um senhor mais velho, de aparência séria, que usava óculos sem aro, terno e gravata. Tratava-se de Steve Burd, o CEO da Safeway.

Burd estava à frente da Safeway, uma das maiores redes de supermercados do país, há 17 anos. Durante esse tempo, sua atenção disciplinada às experiências e oportunidades do mercado, que haviam lhe angariado aplausos de Wall Street durante sua primeira década como CEO, deu lugar a um forte interesse pela área da saúde.

Ele foi atraído pelo assunto após perceber que os custos médicos da Safeway ameaçavam levar a empresa à falência em algum momento, caso ele não fizesse algo para controlá-los. Ele havia sido pioneiro ao oferecer programas de bem-estar e saúde preventiva aos seus funcionários e tornara-se defensor de um sistema de saúde público e universal, fazendo dele um dos únicos CEOs republicanos a abraçar um dos princípios do Obamacare. Assim como o Dr. J, ele cuidava muito de sua própria saúde. Às 5h, já estava caminhando em sua esteira e fazia musculação à noite, após o jantar.

Respondendo ao convite de Burd, Elizabeth foi à matriz da rede de supermercados em Pleasanton, do outro lado da Baía de São Francisco, para fazer uma apresentação. Enquanto o CEO da Safeway, acompanhado por um grupo de seus executivos mais importantes, ouvia intrigado, ela descrevia como sua fobia de agulhas a havia levado a desenvolver a tecnologia inovadora que, além de deixar os exames de sangue mais convenientes, os tornava mais rápidos e baratos. Ela levava um dos dispositivos preto e branco para demonstrar seu funcionamento.

A apresentação impactou profundamente Laree Renda, a vice-presidente executiva da Safeway. O marido de Renda lutava contra um câncer de pulmão. Seu sangue precisava ser examinado constantemente para que os médicos pudessem ajustar a administração de seus medicamentos. Cada extração de sangue era uma tortura, pois suas veias estouravam cada vez

mais. O sistema da Theranos, de picar o dedo, seria um presente divino para ele, ela pensou.

Renda havia começado na Safeway com 16 anos de idade como empacotadora de meio período, construindo sua ascensão pela hierarquia corporativa até se tornar uma das executivas mais confiáveis de Burd, e agora percebia que seu chefe também estava muito impressionado. A proposta da Theranos encaixava-se perfeitamente com sua filosofia de bem-estar, e oferecia uma forma de melhorar as receitas estagnadas e as minúsculas margens de lucro da rede de supermercados.

Não passou muito tempo e a Safeway também assinou um contrato com a Theranos, no qual estava acordado que emprestaria \$30 milhões à startup e se comprometia a realizar uma reforma massiva em suas lojas para abrir espaço a novas clínicas elegantes, onde os clientes fariam seus exames de sangue com os aparelhos da Theranos.

Burd estava nas nuvens com a parceria. Ele via Elizabeth como um gênio precoce e a tratava com uma rara consideração. Normalmente, ele detestava sair de seu escritório a não ser que fosse estritamente necessário, porém abriu uma exceção para ela, indo regularmente até Palo Alto. Em certa ocasião, ele levou uma orquídea branca enorme. Em outra, presenteou-a com uma miniatura de um jatinho particular. Na próxima, ele previa, seria um em tamanho real. Burn estava ciente das negociações em paralelo que a Theranos levava com a Walgreens. Elizabeth dissera que a empresa dele seria revendedora exclusiva dos exames de sangue da Theranos nos supermercados, enquanto a Walgreens teria exclusividade nas farmácias. Nenhuma das duas ficou radiante com esse acordo, porém ambas acharam melhor aceitar do que ficar de fora de uma oportunidade enorme de negócios.

DE VOLTA A Chicago, as tentativas de Hunter para que Renaat levasse suas suspeitas a sério foram arruinadas no meio de dezembro de 2010, quando Renaat informou seus colegas que estaria saindo da empresa no fim do ano. Ele havia sido convidado para ser CEO de uma empresa em Nova Jersey que fabricava os termômetros para as empresas farmacêuticas. Era uma oportunidade profissional que ele não poderia deixar passar.

A Walgreens indicou uma substituição interna, a executiva Trish Lipinski, que tinha uma certa exposição ao mundo laboratorial. Antes de trabalhar na

Walgreens, ela trabalhou na Faculdade de Patologistas Americanos, a associação médica que representa os cientistas de laboratório. Hunter não perdeu tempo e a informou sobre como se sentia a respeito do projeto com a Theranos. “Eu preciso interromper isso antes que acabe prejudicando alguém”, ele contou a ela.

Ele também falara diretamente com o Dr. J sobre suas suspeitas, contudo, sem sucesso. O Dr. J era um defensor firme e incansável da Theranos. Se tivesse algo do que reclamar, seria da lentidão da Walgreens. Após saber do jatinho em miniatura que Steve Burd havia dado a Elizabeth, ele protestou com Trish que a Walgreens precisava mostrar mais carinho à Elizabeth. Para o espanto de Hunter, ele tinha até parado de pedir os resultados do exame feito na festa de lançamento para Elizabeth e Sunny. Aparentemente, ele estava disposto a deixar a Theranos se safar sem apresentar resultado algum.

Wade Miquelon era um aliado poderoso do Dr. J., que vestia-se impecavelmente e, com uma queda por ternos caríssimos e óculos de luxo, era extrovertido e benquisto na Walgreens. No entanto, vários de seus colegas haviam começado a questionar sua reputação após uma história no *Chicago Tribune* ter revelado que ele havia sido preso por dirigir alcoolizado durante aquele outono, pela segunda vez. Ele nem poderia conduzir um carro: sua habilitação já estava suspensa pela prisão anterior. Para piorar as coisas, ele se negara a fazer o teste do bafômetro e havia sido reprovado nos testes de sobriedade feitos no solo. O incidente havia lhe outorgado um novo apelido nos corredores da matriz da Walgreens: Michelob.

Os casos de direção alcoolizada de Wade e a torcida cega do Dr. J pela Theranos não inspiravam confiança de que o Projeto Beta estava nas melhores mãos. Entretanto isso ficava além do alcance de Hunter. Ele se concentrava no que conseguia controlar, persistindo em fazer perguntas difíceis durante as videoconferências semanais, até que um dia, no início de 2011, Thrish lhe informou que Elizabeth e Sunny não queriam mais que ele participasse das reuniões entre as empresas. Eles sentiam que ele estava criando muita tensão e que isso interferia na concretização do trabalho, ela disse. A Walgreens não tinha escolha além de aceitar, caso contrário, a Theranos encerraria a parceria, ela acrescentou.

Hunter tentou convencê-la a recusar a exigência. Por que a Walgreens pagava \$25 mil dólares por mês à empresa dele para que cuidasse de seus

melhores interesses se ele ficaria limitado e impossibilitado de realizar seu trabalho? Não fazia sentido. Seus protestos foram educadamente ignorados, e Elizabeth e Sunny conseguiram o que queriam. Hunter continuou a trabalhar com a equipe de inovação e a oferecer seus conhecimentos quando necessário, porém sua exclusão das conferências e das reuniões subsequentes o marginalizaram e limitaram suas contribuições.

Durante esse período, a Walgreens continuou com o projeto. Como parte das preparações para o piloto, Hunter juntou-se à equipe de inovação em uma viagem de campo para um armazém não identificado em um parque industrial, há alguns quilômetros de distância do campus de Deerfield. Lá dentro, a empresa construíra uma réplica em tamanho real de uma de suas lojas. Era um laboratório de exames de sangue, com prateleiras especialmente designadas para acomodar as dimensões dos leitores preto e branco da Theranos.

Observar aquela réplica de loja e seu pequeno laboratório fez cair a ficha de Hunter para o quão real aquilo se tornara. Em breve, pacientes de verdade teriam seu sangue extraído e examinado em uma dessas, ele pensou com desconforto.

O miniLab

Com a Walgreens e a Safeway na parceria como revendedoras, Elizabeth de repente se deparou com um problema que ela mesma havia criado: ela disse às duas empresas que sua tecnologia seria capaz de realizar centenas de exames com amostras pequenas de sangue. Contudo, a verdade era que o sistema do Edison era capaz de realizar apenas imunoensaios, um tipo de exame que usa anticorpos para medir substâncias no sangue. Os imunoensaios incluíam alguns exames muito pedidos por laboratórios, como a medição de vitamina D ou o exame para detectar câncer de próstata. Porém, muitos outros exames de rotina, desde níveis de colesterol até o açúcar no sangue, exigiam técnicas laboratoriais totalmente diferentes.

Elizabeth precisava de um novo equipamento, um que pudesse realizar mais do que apenas um tipo de exame. Para isso, em novembro de 2010, ela contratou um jovem engenheiro chamado Kent Frankovich e o deixou responsável pelo projeto. Kent obtivera seu mestrado em engenharia mecânica recentemente em Stanford. Antes disso, ele passou dois anos trabalhando para a NASA, no Laboratório de Propulsão a Jato, em Pasadena, onde ajudou a construir o robô Curiosity, que foi enviado a Marte. Para o projeto, Kent contratou Greg Baney, um amigo que conhecera na NASA e que, de lá, foi trabalhar na SpaceX, a empresa de foguetes de Elon Musk, em Los Angeles. Com 1,98m de altura e pesando 120 quilos, Greg tinha o biótipo de um atacante da NFL, porém era muito inteligente, além de ser um observador astuto.

Durante vários meses, Kent e Greg tornaram-se os funcionários favoritos de Elizabeth. Ela participava das sessões que eles faziam de brainstorming e dava sugestões sobre os sistemas robóticos que eles deveriam pensar em usar. Ela os presenteou com os cartões de crédito corporativos para que pudessem comprar quaisquer materiais e suprimentos que quisessem.

Elizabeth batizou a máquina que delegou a eles para construírem de “miniLab”. Como o nome sugere, sua preocupação principal era o tamanho: ela ainda alimentava a ideia de, algum dia, colocar o equipamento nas casas das pessoas, e queria que fosse algo que coubesse em uma prateleira ou mesa. Isso impunha desafios à engenharia porque, para realizar todos os exames que ela queria, o miniLab precisaria ter muito mais componentes do que o Edison. Além do tubo fotomultiplicador do Edison, o novo aparelho precisaria acomodar outros três instrumentos laboratoriais em um pequeno espaço: um espectrofotômetro, um citômetro e um amplificador isotérmico.

Nenhum desses equipamentos eram invenções novas. O primeiro espectrofotômetro comercial foi desenvolvido em 1941 pelo químico norte-americano Arnold Beckman, fundador da Beckman Coulter, a fábrica de equipamentos para laboratórios. Seu funcionamento se dá pela emissão de raios de luz colorida passando através da amostra de sangue e pela medição de quanta luz a amostra absorve. A concentração de uma molécula no sangue pode ser deduzida pelo nível de absorção de luz. Os espectrofotômetros são usados para medir substâncias como o colesterol, a glicose e a hemoglobina. A citometria, que é uma forma de contar as células do sangue, foi inventada no século XIX. Ela é usada para diagnosticar anemia e cânceres no sangue, dentre outras anomalias.

Por décadas, esses instrumentos haviam sido utilizados em laboratórios do mundo todo. Ou seja, a Theranos não estava criando novas maneiras de examinar o sangue. Na realidade, o valor do miniLab estaria na miniaturização de uma tecnologia laboratorial já existente. Embora isso possa não chegar a ser uma inovação científica, fazia sentido dentro do contexto da visão de Elizabeth, de mudar os exames de sangue dos laboratórios, levando-os às farmácias, aos supermercados e, por fim, às casas das pessoas.

Com certeza, já havia equipamentos portáteis de análise de sangue no mercado. Um deles, um dispositivo que parecia um caixa eletrônico em miniatura e chamava-se Piccolo Xpress, podia realizar 31 exames de sangue diferentes e os resultados ficavam prontos em 12 minutos. Apenas três ou quatro gotas de sangue eram necessárias para uma lista de uma dúzia de exames comumente pedidos. No entanto, nem o Piccolo, nem outros dispositivos portáteis eram capazes de realizar todos os exames laboratoriais

possíveis. Na cabeça de Elizabeth, este seria o diferencial para vender o miniLab.

Greg passou muito tempo estudando instrumentos comerciais que haviam sido feitos por fabricantes de equipamentos de diagnósticos para aplicar a engenharia reversa e torná-los menores. Ele encomendou um espectrofotômetro de uma empresa chamada Ocean Optics e o desmontou inteiro para entender como funcionava. Acabou se tornando um projeto interessante, mas ele tinha dúvidas sobre a abordagem que estavam utilizando.

Em vez de desenvolverem novos instrumentos do zero para encaixarem-se nas dimensões arbitrárias que Elizabeth definia, Greg achava que seria melhor usar componentes já disponíveis, os quais eles lutavam para miniaturizar, e integrá-los ao sistema geral para ver como funcionariam. Uma vez que tivessem um protótipo funcionando, poderiam então buscar diminuí-lo. Colocar a ênfase primeiramente no tamanho e depois se preocupar sobre o funcionamento era como colocar a carroça na frente dos bois. Mas Elizabeth estava irredutível.

Greg terminara recentemente seu namoro com uma garota de L.A., então passava o sábado no escritório para espairecer. E ele percebeu que Elizabeth gostava muito disso. Ela entendia como um sinal de lealdade e dedicação. Ela disse a Greg que gostaria de ver Kent trabalhando nos fins de semana também; ela ficava incomodada que o amigo dele não fazia isso. Manter um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal parecia um conceito totalmente estranho para ela. Ela estava no trabalho o tempo todo.

Assim como a maioria das pessoas, Greg havia ficado impressionado com a voz grave de Elizabeth quando a conheceu. Ele logo começou a desconfiar de que era algo forçado. Certa noite, no encerramento de uma reunião no escritório dela, logo após o início dele na empresa, ela acabou soltando uma voz mais natural de mulher. “Estou muito feliz que esteja aqui”, ela lhe disse, ao levantar-se da cadeira, com o tom de sua voz várias oitavas acima do que de costume. Em seu entusiasmo, ela pareceu ter se esquecido de “ligar” o barítono. Quando Greg pensava sobre isso, parecia haver uma certa lógica no fato: o Vale do Silício era um mundo espantosamente masculino. Os investidores de risco eram todos homens, e ele não conseguia pensar em nenhuma fundadora proeminente de qualquer startup. Em algum momento,

ela deve ter decidido que aquilo seria necessário para conquistar a atenção das pessoas e ser levada a sério.

Algumas semanas após o incidente com a voz, Greg percebeu que a Theranos não era um ambiente comum de trabalho. Ele havia iniciado uma amizade com Gary Frenzel. Embora Gary desse a impressão de ser desleixado — ele pesava 140kg e sempre vestia calças muito largas, camisetas enormes e Crocs —, Greg o considerava uma das pessoas mais inteligentes da empresa. Gary sofria de uma severa apneia do sono e Greg já havia percebido, em mais de uma ocasião, ele caindo no sono e acordando de repente para refutar alguma ideia sem sentido que alguém mencionara e sugerir uma alternativa brilhante.

Enquanto deixavam o escritório juntos, certo dia, Gary baixou o tom de sua voz e, em um tom de conspiração, disse algo a Greg que alarmou o rapaz mais jovem: Elizabeth e Sunny tinham uma relação romântica. Greg foi pego de surpresa. Em sua concepção, era inapropriado que a CEO de uma empresa e seu segundo executivo mais importante estivessem dormindo juntos, mas o que incomodava mais era que eles escondiam o fato. Ele achava que isso era uma informação crucial, que deveria ser revelada aos novos contratados. Para Greg, saber disso fazia com que ele enxergasse tudo na Theranos sob uma nova perspectiva: se Elizabeth não fora franca sobre isso, será que não poderia estar mentindo sobre outras coisas também?

O NEPOTISMO NA Theranos tomou uma nova dimensão na primavera de 2011, quando Elizabeth contratou seu irmão mais novo, Christian, como diretor associado da gerência de produção. Christian Holmes havia terminado a faculdade há dois anos e claramente não possuía as qualificações para trabalhar em uma empresa de diagnósticos sanguíneos, mas isso era o de menos para Elizabeth. O que importava mais era o fato de que podia confiar em seu irmão.

Christian era um belo jovem e seus olhos tinham a mesma tonalidade de azul-escuro que os de sua irmã, mas era aí que as similaridades entre os dois começava e terminava. Christian não tinha nada da ambição e do ímpeto de sua irmã; ele era um cara normal que gostava de assistir a esportes, ir atrás de garotas e fazer festas com os amigos. Depois de graduar-se na Universidade Duke em 2009, ele havia trabalhado como analista em uma empresa de

Washington, D.C., que dava consultoria sobre melhores práticas para as empresas.

Quando chegou à empresa pela primeira vez, Christian não tinha muito a fazer, então passava a maior parte do tempo lendo sobre esportes. Para tanto, ele copiava artigos do site da ESPN e colava em e-mails em branco, dando a impressão de estar sempre ocupado nas correspondências envolvendo o trabalho. Pouco tempo depois, contratou quatro de seus colegas da fraternidade de Duke: Jeff Blickman, Nick Menchel, Dan Edlin, e Sani Hadziahmetovic. Posteriormente, um quinto amigo de Duke se juntaria ao grupo: Max Fosque. Eles dividiam uma casa alugada perto do clube de campo de Palo Alto e, dentro da Theranos, passaram a ser conhecidos como o “Frat Pack”. Assim como Christian, nenhum dos outros rapazes de Duke possuía qualquer experiência ou treinamento que fosse relevante para exames de sangue ou equipamentos médicos, mas a amizade com o irmão de Elizabeth os colocava acima da maioria dos outros funcionários na hierarquia da empresa.

Naquela altura, Greg também convencera vários de seus colegas a se juntarem à Theranos. Dois deles eram amigos da época da faculdade, no Instituto de Tecnologia da Geórgia, Jordan Carr e Ted Pasco. O terceiro era Trey Howard, um amigo que conhecera em Pasadena enquanto trabalhava na NASA. Trey havia estudado em Duke alguns anos antes do Frat Pack.

Jordan, Trey e Ted receberam a função de trabalhar no grupo de gerência de produção com Christian e os amigos dele, mas não receberam o mesmo nível de acesso a informações mais delicadas. Muitas das reuniões superconfidenciais que Elizabeth e Sunny faziam para decidir a estratégia sobre as parcerias com a Walgreens e com a Safeway ficavam fora do alcance deles, enquanto Christian e seus irmãos de fraternidade eram convidados.

O Frat Pack se fazia benquisto para Sunny e Elizabeth, pois trabalhava até tarde. Sunny constantemente questionava o comprometimento dos funcionários com a empresa — e o indicador desse comprometimento era o número de horas que a pessoa trabalhava, não importa se estava realizando algo produtivo ou não. Às vezes, ele ficava sentado na sala de conferência com paredes de vidro analisando as fileiras de cubículos e tentando identificar quem estava fazendo corpo mole.

As inúmeras noites que ficavam até tarde trabalhando no escritório não deixavam espaço para se exercitarem, então Christian e seus colegas faziam exercícios escondidos durante o dia. Para escapar do olhar cuidadoso de Sunny, eles saíam do prédio em horários diferentes usando saídas distintas. Eles também sempre cuidavam para não voltarem todos ao mesmo tempo. Ted Pasco, que havia deixado a carreira em Wall Street para tentar a sorte no Vale do Silício, mas que não tinha instruções claras sobre qual era seu dever na Theranos, divertia-se controlando os horários das saídas e entradas deles.

Certo dia, vários membros do Frat Pack juntaram-se a Greg e a seus outros dois colegas do departamento de engenharia para almoçar no grande terraço que dava de frente para o estacionamento. Um debate sobre o baixo QI de alguns dos melhores jogadores de futebol do mundo os levou a discutir a pergunta: “Você preferiria ser inteligente e pobre ou burro e rico?” Os três engenheiros escolheram inteligente e pobre, mas os Frat Pack votaram por burro e rico de forma unânime. Greg ficou surpreso pela clara divisão que havia entre os dois grupos. Todos eles tinham entre 25 e 30 anos de idade e uma boa educação, mas os valores eram muito diferentes.

Christian e seus colegas estavam sempre prontos para atender aos pedidos de Elizabeth e de Sunny. Sua disposição em agradar ficou em evidência quando a notícia da morte de Steve Jobs se espalhou no dia 5 de outubro de 2011. Elizabeth e Sunny queriam prestar suas homenagens a Jobs ao hastear uma bandeira da Apple a meio-mastro em frente ao prédio na Hillview Avenue. Na manhã seguinte, Jeff Blickman, um ruivo alto que jogava beisebol no time da universidade em Duke, voluntariou-se para a missão. Como não encontrou nenhuma bandeira da Apple do jeito que queria, ele mandou fazer uma customizada em vinil. O famoso logo da Apple ficava em destaque contra um fundo branco. A loja na qual ele fez o pedido demorou um pouco para terminar. Blickman voltou ao trabalho apenas mais tarde naquele dia. Nesse meio tempo, o trabalho na empresa ficou praticamente parado enquanto Elizabeth e Sunny andavam pelo escritório se lamentando, tomados pela caça à bandeira da Apple.

Greg já sabia da fascinação que Elizabeth tinha por Jobs. Ela referia-se a ele por “Steve”, como se fossem amigos próximos. Certa vez, ela disse que o documentário que apoiava a teoria conspiratória do 11 de setembro não estaria disponível no iTunes se “Steve” não acreditasse que era verdade. Greg

achava aquilo uma besteira. Ele tinha certeza de que Jobs não ficava fazendo uma varredura em todos os filmes à venda ou para locação no iTunes. Elizabeth parecia ter essa imagem exagerada dele como um ser onipresente e onisciente.

Cerca de dois meses depois da morte de Jobs, alguns colegas de Greg no departamento de engenharia começaram a perceber que Elizabeth passara a adotar alguns comportamentos e técnicas gerenciais que foram descritas na biografia do fundador da Apple escrita por Walter Isaacson. Todos eles estavam lendo o livro também e conseguiam identificar em qual capítulo ela estava, com base no período da carreira de Jobs que ela personificava. Elizabeth até deu um codinome ao miniLab, inspirando-se em Jobs: o 4S. Era uma referência ao iPhone 4S que, coincidentemente, foi anunciado pela Apple um dia antes da morte de Jobs.

O período de lua de mel de Greg com a Theranos acabou quando a irmã dele se candidatou para um trabalho na empresa. Após a entrevista tanto com Elizabeth como com Sunny, em abril de 2011, ela recebeu uma proposta para trabalhar na equipe de gerência de produção no mês seguinte, mas decidiu recusá-la para continuar em seu emprego no escritório de contabilidade PwC. No dia seguinte, que era um sábado, Greg trabalhava no escritório. Elizabeth também estava lá, mas parecia não dar atenção à presença dele, o que ele achou esquisito, pois ela sempre fazia questão de cumprimentá-lo, especialmente nos fins de semana. Na outra semana, Greg não foi mais convidado para as reuniões de brainstorming que ela fazia com Kent. Ficou claro para ele que ela havia levado a decisão de sua irmã para o pessoal e, agora, ele pagava o preço por isso.

Não muito tempo depois, a própria relação de Kent com Elizabeth esfriara. Para todos os efeitos, Kent era o arquiteto-chefe do miniLab. Ele era um engenheiro talentoso que adorava construir coisas e também se aventurava com um projeto em paralelo que tocava em seu tempo livre: luzes para bicicleta que iluminavam as rodas e a estrada, oferecendo uma maior visibilidade e segurança para os ciclistas noturnos. Ele lançara sua ideia no site de financiamento coletivo Kickstarter e, para sua grande surpresa, havia arrecadado \$215 mil em 45 dias. Foi a sétima maior quantia arrecadada coletivamente naquele ano. O que era apenas um hobby parecia ter o potencial de tornar-se um negócio viável.

Kent contou sobre sua campanha bem-sucedida no Kickstarter para Elizabeth, achando que ela não se importaria. Porém ele não previra corretamente: ela e Sunny ficaram furiosos. Eles entenderam aquilo como um grande conflito de interesses e pediram que ele transferisse a patente de suas luzes de bicicleta para a Theranos. Eles sustentaram que toda a papelada que Kent havia assinado ao iniciar na empresa dava à Theranos o direito de propriedade intelectual ao que ele produzisse enquanto fosse funcionário de lá. Kent discordou. Ele estava trabalhando em seu pequeno negócio durante seu tempo livre e achava que não havia feito nada de errado. Ele também não conseguia entender como um novo tipo de luzes para bicicletas pudesse ser uma ameaça para uma fabricante de equipamentos de exames de sangue. Entretanto Elizabeth e Sunny não abriam mão. Reunião após reunião, eles tentavam convencê-lo a entregar a patente. Eles aumentaram a pressão ao trazer o novo advogado sênior da Theranos, David Doyle, para algumas das reuniões.

À medida que observava o desenrolar do embate, Greg ficou convencido de que aquilo tudo não se tratava tanto da patente, mas era uma espécie de punição a Kent pela deslealdade percebida. Elizabeth esperava que seus funcionários dessem tudo à Theranos, especialmente aqueles que, como Kent, ela havia confiado com grandes responsabilidades. Kent não apenas não tinha se doado por completo, mas havia devotado parte de seu tempo e energia a outro projeto de engenharia. Isso explicava o porquê de ele não estar vindo aos fins de semana, como ela queria. Para ela, Kent a havia traído. No fim, fizeram um frágil acordo: ele sairia de licença para tentar a sorte em seu negócio de luzes para bicicletas. Quando já tivesse mimado o suficiente o seu projeto de estimação, eles teriam outra conversa sobre se e sob quais condições ele poderia retornar.

A saída de Kent deixou Elizabeth de mau humor. Agora, ela vinha atrás de Greg e de outros para que eles segurassem a barra. Greg também percebia um senso crescente de urgência no comportamento de Elizabeth e Sunny. Eles pareciam pressionar a equipe de engenharia para que cumprissem um prazo que eles não comunicavam qual era. Eles deviam ter prometido algo a alguém, ele pensou.

Com a impaciência de Elizabeth a respeito do ritmo de desenvolvimento do miniLab, Greg era o que mais sofria com a frustração dela. Quando a equipe

de engenharia se reunia semanalmente para as atualizações de status, ela iniciava as reuniões encarando-o silenciosamente sem piscar, até que ele quebrasse o gelo dizendo, educadamente, “Olá, Elizabeth, como você está hoje?”. Ele começou a tomar notas detalhadas do que era analisado e concordado em cada reunião para que pudesse usar como referência na próxima semana, deixando suas emoções de fora daquilo.

Por diversas vezes, Elizabeth descia à oficina dos engenheiros e ficava inspecionando Greg enquanto ele trabalhava. Ele a cumprimentava com educação e voltava ao seu trabalho, em silêncio. Era uma espécie de jogo estranho de poder, no qual ele estava determinado a não se intimidar.

Certa tarde, Elizabeth chamou-o à sua sala e disse-lhe que percebia um certo cinismo vindo dele. Após um longo silêncio, durante o qual ele se segurava para não dizer que ela estava certa, Greg decidiu segurar seu crescente desencanto e soltou um disparate: estava chateado porque Sunny havia recusado vários candidatos que ele considerava estarem muito bem qualificados e esperava que fossem contratados pela empresa.

Elizabeth deve ter acreditado nele, porque seu alívio foi perceptível. “Você precisa falar com a gente sobre essas coisas”, ela disse.

EM UMA NOITE, durante a semana, em dezembro de 2011, a Theranos fretou vários ônibus para transportar seus funcionários, que agora somavam mais de 100, para a Vinícola Thomas Fogarty, em Woodside. Era o lugar favorito de Elizabeth para fazer eventos corporativos. O prédio central da vinícola e as demais instalações foram construídos sobre colunas na colina, de modo que ofereciam vistas panorâmicas das vinhas em curva da propriedade e do Vale, mais além.

A ocasião era a festa de Natal que a empresa fazia todos os anos. Enquanto os funcionários bebiam seus drinks de um open bar dentro da instalação central da vinícola, antes de sentarem-se para o jantar, Elizabeth fez um discurso.

“O miniLab é a coisa mais importante que a humanidade já construiu. Se você não acha que isso seja verdade, saia neste momento”, ela declarou, examinando a plateia com um olhar bem sério. “Todos precisam trabalhar o mais humanamente possível para entregarmos o projeto.”

Trey, o amigo que Greg conhecera quando morava em Pasadena e que havia contratado para a Theranos, cutucou o pé de Greg. Os dois olharam-se em consentimento. O que Elizabeth falara há instantes confirmava a psicoanálise que haviam feito de sua chefe: ela via a si mesma como uma figura histórica mundial. Uma Marie Curie dos dias de hoje.

Eles voltariam à Vinícola Fogarty dali seis semanas para comemorarem a parceria com a Safeway. Em pé sobre o deck do open bar da casa de eventos, Elizabeth percorreu para os funcionários por 45 minutos e, com o cair da neblina, a cena parecia-se com a do General Patton dirigindo-se às suas tropas antes da chegada dos Aliados. A vista deslumbrante perante eles era apropriada, ela disse, porque a Theranos estava prestes a tornar-se a principal empresa do Vale do Silício. Já no fim da arenga, ela se gabou, “Não tenho medo de nada”, e após uma breve pausa, acrescentou, “com a exceção de agulhas”.

A essa altura, Greg já estava totalmente desiludido e resolveu ficar apenas mais dois meses, até que suas opções de ações ganhassem os lucros de um ano de aniversário desde que fora contratado. Ele tinha participado recentemente de uma feira de profissões na universidade onde estudara, Georgia Tech, e, como expositor da Theranos, não conseguia falar bem da empresa aos alunos que paravam em seu stand. Em vez disso, ele dirigia seus conselhos sobre as vantagens de uma carreira no Vale do Silício.

Parte do problema era que Elizabeth e Sunny pareciam incapazes, ou indispostos, de ver a diferença entre um protótipo e um produto terminado. O miniLab que Greg estava ajudando a construir era um protótipo, nada além disso. Ele precisava ser testado cuidadosamente e ajustado, o que exigiria tempo. Muito tempo. A maioria das empresas fazia três ciclos de protótipos antes de comercializar o produto. Porém, Sunny já estava fazendo pedidos de componentes para construir 100 miniLabs, com base em um primeiro protótipo que não fora sequer testado. Era como se a Boeing construísse um avião e, sem fazer um único voo teste, dissesse aos passageiros: “Todos a bordo!”

Uma das dificuldades que precisaria ser resolvida por meio de testes extensivos era a térmica. O que acontecia ao concentrar tantos instrumentos em um lugar pequeno e delimitado era que variações imprevistas de temperatura eram instituídas, o que poderia interferir no processo químico e

acabar enganando a performance do sistema como um todo. Sunny parecia achar que era só colocar todas as peças em uma caixa e ligar, para que tudo funcionasse. Se apenas fosse tão simples assim.

À certa altura, ele levou Greg e um engenheiro mais velho chamado Tom Brumett para a sala de conferências com paredes de vidro e os questionou sobre a dedicação que dispunham. Greg orgulhava-se de nunca perder o controle, mas, desta vez, ele perdeu. Ele se curvou ameaçadoramente sobre a mesa da sala. Sua silhueta enorme e musculosa elevou-se sobre Sunny.

“Pelo amor de Deus, estamos ralando pra caramba”, ele bradou.

Sunny se retraiu e desculpou-se.

SUNNY ERA UM tirano. Ele demitia as pessoas com tanta frequência que o fato criara uma rotina por si só no galpão do andar de baixo. John Fanzio, o afável gerente da cadeia de suprimentos, trabalhava lá embaixo, e era o lugar onde os funcionários se sentiam bem para desabafar e fofocar. A cada poucos dias, Edgar Paz, que era o chefe da equipe de segurança da Theranos, descia com um olhar travesso e com um crachá escondido em sua mão. Quando o viam, John e a equipe de logística juntavam-se ao redor dele, já sabendo o que viria pela frente. Enquanto se aproximava, Paz começava a girar lentamente o crachá pela cordinha, revelando a foto e causando suspiros de surpresa. Era a mais recente vítima de Sunny.

John tornara-se um bom amigo de Greg, Jordan, Trey e Ted. Juntos, os cinco formavam uma pequena ilha de sanidade na empresa. Provavelmente, John era o único gerente estratégico da cadeia de suprimentos na área da Baía que trabalhava há apenas alguns metros da fria porta de enrolar da plataforma de cargas, mas ele gostava disso, pois o mantinha longe do controle de Sunny e de seu foco obsessivo em quantas horas cada um trabalhava.

Infelizmente, trabalhar no depósito foi o que acabou causando a demissão do próprio John. Certa manhã, em fevereiro de 2012, um dos caras que trabalhavam no recebimento apareceu com seu lindo carro novo, um Acura. Todo orgulhoso, mostrou-o a John, que o parabenizou pela compra. Porém, no dia seguinte, o carro apareceu com um belo amassado. Alguém havia batido nele no estacionamento da empresa. John descobriu o culpado após verificar todos os outros carros no estacionamento em busca de sinais de

colisão. O carro pertencia a um dos novos consultores indianos que Sunny havia trazido para ajudar com o desenvolvimento do sistema.

John confrontou o dono do carro quando ele saiu para fumar com seus colegas durante um intervalo. Ele negou, mesmo após John ter medido o amassado no Acura com uma fita métrica, comprovando que era do mesmo tamanho do arranhado no carro dele, um truque que havia aprendido observando os policiais. John aconselhou seu colega de armazém a fazer um boletim de ocorrência na polícia e mostrar as evidências. Foi então que a situação saiu do controle. Os consultores indianos subiram à sala de Sunny para reclamar, o que fez com que ele descesse com tal fúria que suas mãos tremiam visivelmente.

“Ah, é? Quer bancar o policial?”, Sunny gritou a John, sua voz transbordando em sarcasmo. “Então vá ser policial!”

Virando-se em direção a um dos seguranças que estava por perto, gesticulou apontando John e disse: “Tire-o daqui.” Após ter assistido a Edgar Paz todo brincalhão revelando a identidade de vários funcionários que Sunny havia demitido no último ano, era a vez de John tomar um pontapé.

Greg não engoliu a demissão de seu amigo e isso consolidou sua decisão de sair da empresa. Um mês depois, um jovem engenheiro com quem ele trabalhava torrou algumas placas eletrônicas do miniLab sem querer. Sunny convocou Greg e Tom Brumett para sua sala e ordenou furiosamente que eles contassem de quem era a culpa. Eles se recusaram, sabendo muito bem que Sunny mandaria o jovem embora caso eles o entregassem.

Na realidade, as ações de Greg tinham acabado de render os juro de aniversário. Mais tarde, naquele mesmo dia, ele voltou à sala de Sunny para entregar seu pedido de demissão. Sunny calmamente o aceitou e, assim que Greg saiu de sua sala, chamou Trey, Jordan e Ted, individualmente, para verificar suas intenções. Os três garantiram que a decisão de Greg não os afetava e que eles permaneciam comprometidos para trabalhar na Theranos ainda por muito tempo, sabendo que era o que Sunny queria ouvir.

Greg ainda trabalhou mais um sábado durante seu aviso prévio. Sunny ficou agradecido e convidou-o para uma reunião que Elizabeth faria na segunda-feira, em Newark, uma pequena cidade que ficava do outro lado da Baía de São Francisco. A Theranos havia alugado um local enorme para fabricar o miniLab em grandes quantidades. Elizabeth estava revelando o lugar

cavernoso e vazio aos funcionários. Ela percebeu Greg na plateia enquanto falava e prendeu seu olhar nele. “Se alguém aqui acredita que não está trabalhando na melhor coisa que os humanos já construíram, ou se você está sendo cínico, então você deve sair”, ela disse, repetindo os temas do discurso do Natal. Então, enquanto ainda olhava diretamente para Greg, ela elogiou Trey, Jordan e Ted na frente de todos. Havia cerca de 150 funcionários reunidos e ela poderia ter mencionado o nome de qualquer um deles, mas ela escolheu elogiar as três pessoas que ela sabia serem amigos dele. Era uma última repreensão em público.

NOS MESES APÓS a saída de Greg, a porta de saída da Theranos não parava de abrir. Um dos incidentes mais surreais aconteceu com um engenheiro de software fortão chamado Del Barnwell. O Big Del, como costumavam chamá-lo, fora piloto de helicóptero dos Marines, o Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA. Sunny ficava no pé dele, pois achava que ele não estava trabalhando horas suficientes. E até foi verificar as entradas e saídas de Big Del nas gravações das câmeras internas e o confrontou em uma reunião em sua sala, alegando que as gravações mostravam que ele trabalhava apenas oito horas por dia. “Eu vou consertar você”, Sunny disse a ele, como se Del fosse um brinquedo quebrado.

Contudo, Big Del não queria ser consertado. Logo após a reunião, ele enviou seu pedido de demissão por e-mail à assistente de Elizabeth. Ele não obteve resposta e continuou trabalhando diligentemente durante as duas semanas de aviso prévio. Então, às 16h de uma sexta-feira, Big Del juntou seus pertences e caminhou em direção à saída. Sunny e Elizabeth vieram correndo atrás dele, de repente. Ele tinha que assinar um acordo de confidencialidade antes de sair, eles disseram.

Big Del recusou-se. Ele já assinara um no momento de sua contratação e, além disso, eles podiam ter agendado uma entrevista de saída durante as duas semanas de seu aviso. Agora, ele estava livre para fazer o que quisesse, e era o que faria. Ao manobrar seu Toyota FJ Cruiser amarelo, Sunny enviou um segurança para tentar impedi-lo. Big Del ignorou-o e foi embora.

Sunny chamou a polícia. Vinte minutos depois, uma viatura estacionou silenciosamente ao lado do prédio, com as luzes desligadas. Sunny, totalmente agitado, disse ao policial que um funcionário havia pedido as

contas e tinha levado propriedades da empresa. Quando o policial lhe perguntou o que havia sido levado, Sunny soltou, em seu inglês com sotaque: “Ele roubou propriedade em sua mente.”

A Alternativa Saudável

Os negócios na Safeway iam de mal a pior. A rede de supermercados havia anunciado recentemente uma queda de 6% nos lucros durante os últimos três meses de 2011, um resultado decepcionante que Steve Burd, o CEO de longa data, tentava explicar para os vários analistas que participavam da videoconferência trimestral da empresa.

Um deles era Ed Kelly, do banco suíço Credit Suisse, que estava gentilmente criticando Burd por ter usado a recompra de ações para mascarar os maus resultados. Ao reduzir o número de ações em circulação no mercado, a recompra poderia artificialmente aumentar o valor da empresa em cada ação — os números buscados pelos investidores — mesmo se o ganho real caísse. Era um velho truque que os astutos analistas de Wall Street, experientes em manobras do tipo, perceberam rapidamente.

Ressentido, Burd discordou. Ele estava confiante de que a sorte da Safeway melhoraria, o que significava que comprar suas próprias ações era um investimento inteligente. Para justificar seu otimismo, ele mencionou três iniciativas que a empresa arrogara. Seus ouvintes, difíceis de serem agradados, descartaram as duas primeiras, pois não eram novidade, mas a atenção daqueles analistas foi despertada quando ele falou da terceira.

“Estamos considerando uma importante... é... — vamos chamar de alternativa saudável”, disse ele, de forma enigmática.

Era a primeira vez que Burd fazia qualquer menção pública sobre aquilo. Ele não se aprofundou muito, mas a mensagem que os analistas levaram foi que a monótona rede de supermercados, de 97 anos de idade, tinha um plano secreto para reavivar os negócios estagnados. Dentro da Safeway, o codinome do plano secreto era “Projeto T-Rex”. A referência era simplesmente à parceria da empresa com a Theranos, que naquele momento — fevereiro de 2012 — estava há dois anos no forno.

Burd apostava alto naquele investimento. Ele havia pedido a reforma de metade das 1.700 lojas da Safeway para que houvesse espaço para as clínicas

luxuosas com tapetes chiques, móveis personalizados de madeira, balcões de granito e TVs de tela plana. Seguindo as instruções da Theranos, as lojas deveriam chamar-se de centros de bem-estar e deveriam parecer “melhores do que um spa”. Embora a Safeway estivesse bancando os custos totais no valor de \$350 milhões da reforma, Burd esperava que a empreitada desse muito mais lucros quando as novas clínicas comesçassem a oferecer os novos exames de sangue da startup.

Algumas semanas após a videoconferência, Burd e sua equipe executiva levaram um grupo de analistas para conhecer uma das lojas da Safeway que ficava a alguns quilômetros de sua casa no pitoresco Vale de San Ramon, a leste de Oakland. Os analistas puderam ver o novo centro de bem-estar da loja, porém Burd permanecia evasivo sobre o tipo de serviço que seria oferecido. Nem mesmo o gerente da loja fazia ideia. A Theranos insistira no sigilo absoluto até o lançamento.

Desde que as empresas decidiram fazer negócios juntas pela primeira vez, houve alguns atrasos. Em certa altura, Elizabeth disse a Burd que o terremoto que atingira o Japão em março de 2011 estava interferindo na capacidade da Theranos de produzir os cartuchos para seus dispositivos. Alguns executivos da Safeway acharam aquela desculpa exagerada demais, mas Burd aceitou-a sem questionar. Ele estava nas nuvens com a jovem que havia deixado Stanford para trás e com a tecnologia que ela trazia, o que se encaixava tão perfeitamente com a paixão dele por cuidados preventivos de saúde.

Elizabeth possuía uma linha direta com Burd e respondia apenas a ele. Uma sala de crise havia sido montada na matriz de Pleasanton, onde um pequeno grupo de executivos da Safeway que estava a par do Projeto T-Rex se encontrava uma vez por semana para discutir seu progresso. Burd participava de todas as reuniões, pessoalmente ou por videoconferência caso estivesse viajando. Quando surgiam questões ou problemas que deveriam ser levados de volta à Theranos, ele soltava o que tornara-se um refrão: “Vou falar com Elizabeth sobre isso.” Larree Renda, a executiva que havia começado na Safeway como empacotadora em 1974 e subira a hierarquia corporativa até se tornar uma das principais diretoras de Burd, assim como outros executivos que estavam envolvidos no projeto, ficava surpresa com tamanha liberdade que ele conferia à moça. Ele geralmente mantinha as rédeas curtas com os prazos para seus diretores e parceiros da empresa, mas permitia que Elizabeth

deixasse de cumprir um prazo após o outro. Alguns dos colegas de Burd sabiam que ele tinha dois filhos. Eles começaram a imaginar se ele não estava vendo em Elizabeth a filha que nunca teve. Seja lá o que fosse, ele era completamente influenciado por ela.

APÓS TODOS OS atrasos, parecia que a parceria finalmente deslanchava nos primeiros meses de 2012: como uma versão beta antes do lançamento oficial, as empresas concordaram que a Theranos realizaria os exames de sangue em uma clínica para funcionários que a Safeway havia aberto em seu campus corporativo, em Pleasanton. A clínica fazia parte da estratégia de Burd para a redução de custos com saúde que a operadora de supermercados tinha, por encorajar seus trabalhadores a cuidarem melhor de si mesmos. Ela oferecia checkups gratuitos. Os funcionários que tivessem um bom resultado neles conseguiam descontos nas parcelas do plano de saúde. Convenientemente localizada próximo à academia do campus da Safeway, a clínica tinha um médico e três enfermeiros, e contava com cinco salas de exames. Também havia um pequeno laboratório. Um cartaz novinho na recepção dizia: “Exames realizados pela Theranos.”

A clínica dos funcionários fazia parte das responsabilidades de Renda, que, entre outras tarefas, supervisionava a Safeway Health, a subsidiária que Burd criara para vender a expertise em benefícios na área da saúde que a empresa possuía a outras companhias. O marido de Renda perdera a guerra contra o câncer de pulmão dois anos após Elizabeth ter aparecido pela primeira vez em Pleasanton, mas Renda esperava que os exames indolores de picadas nos dedos pudessem poupar outras pessoas do tormento que ele enfrentara durante as repetidas picadas de agulhas em seus últimos meses de vida.

Renda acabara de contratar o primeiro diretor médico da Safeway. Era Kent Bradley, e ele vinha do Exército dos Estados Unidos, onde havia servido por mais de 17 anos após ter frequentado West Point e a escola médica das forças armadas em Bethesda, Maryland. A última missão militar de Bradley havia sido administrar o departamento europeu do Tricare, o plano de saúde para oficiais ativos e da reserva. Dentre outras responsabilidades, Renda delegou a clínica do campus ao ex-médico do exército, de fala mansa.

Bradley já havia trabalhado com várias tecnologias médicas sofisticadas no exército, sendo assim, ele estava curioso para ver o sistema da Theranos em

ação. No entanto, ficou surpreso ao descobrir que a Theranos não planejava colocar nenhum de seus equipamentos na clínica de Pleasanton. Em vez disso, a empresa havia alocado dois profissionais para fazerem a coleta de sangue, que enviariam as amostras de volta a Palo Alto, cruzando a Baía de São Francisco, para serem examinadas. Ele também percebeu que aqueles flebotomistas estavam coletando o sangue de cada funcionário duas vezes, uma com a aplicação de uma lanceta no dedo indicador e a outra da maneira antiga, com uma agulha hipodérmica inserida no braço. Por que havia a necessidade da venipuntura — termo médico para a coleta com agulhas — se a tecnologia da picada no dedo da Theranos estava completamente desenvolvida e pronta para ser vendida aos consumidores, ele questionou.

As suspeitas de Bradley aumentaram ainda mais por causa do tempo necessário para que a Theranos devolvesse os resultados. Em sua concepção, os resultados dos exames deveriam ser praticamente instantâneos, mas alguns funcionários da Safeway estavam tendo que esperar quase duas semanas para receber os resultados. E nem todos os exames eram realizados pela própria Theranos. Embora a startup nunca tenha mencionado a terceirização de alguns dos exames, Bradley descobriu que alguns eram feitos por um grande laboratório de referência em Salt Lake City chamado ARUP.

No entanto, o que realmente acendeu a luz de alerta para Bradley foi quando alguns funcionários que sempre foram saudáveis chegaram a ele preocupados com alguns resultados anormais. Como precaução, ele pediu que refizessem os exames na Quest ou na LabCorp. E em todos os casos os novos testes voltaram normais, sugerindo que os resultados da Theranos estavam errados. Então, certo dia, um executivo sênior da Safeway recebeu seu resultado de PSA. O acrônimo significa “prostate- specific antigen” — antígeno prostático específico, uma proteína produzida pelas células na glândula prostática. Quanto maior a concentração da proteína no sangue do homem, maiores são as chances de que ele tenha câncer de próstata. O resultado daquele executivo sênior da Safeway estava muito elevado, indicando, quase com certeza absoluta, que ele tinha câncer de próstata. Porém Bradley não achava que era verdade. Como já fizera com outros funcionários, ele enviou seu colega preocupado para ser reexaminado em outro laboratório e, pasmem os senhores, o resultado voltou normal também.

Bradley realizou uma análise detalhada das discrepâncias. Algumas das diferenças entre os valores da Theranos e os valores de outros laboratórios eram preocupantemente altas. Quando os valores da Theranos eram iguais aos de outros laboratórios, geralmente eram os exames realizados pela ARUP.

Bradley falou com Renda sobre suas preocupações e também com Brad Wolfson, o presidente da Safeway Health. Com sua confiança já abalada pelos atrasos ocorridos nos últimos dois anos, Renda o encorajou a falar com Burd sobre o assunto, e foi isso que Bradley fez. Contudo, Burd educadamente descartou suas alegações, garantindo ao ex-médico do exército que a tecnologia da Theranos havia sido testada e era confiável.

AS AMOSTRAS DE sangue coletadas dos funcionários da Safeway em Pleasanton estavam sendo levadas a um estabelecimento de apenas um andar, com uma fachada de pedra, em East Meadow Circle, Palo Alto. A Theranos havia temporariamente montado seu inexperiente laboratório lá na primavera de 2012, enquanto mudava o restante de suas crescentes operações da Hillview Avenue para um lugar maior nas redondezas, anteriormente ocupado pelo Facebook.

Alguns meses antes, o laboratório obteve um certificado atestando que estava em conformidade com a CLIA, a lei federal norte-americana que regulamenta os laboratórios clínicos, mas essas certificações não eram difíceis de se conseguir. Embora o Centers for Medicare and Medicaid Services fosse o responsável final pela aplicação da CLIA, a agência federal delegava a maioria das inspeções laboratoriais de rotina para os estados. Na Califórnia, a divisão Laboratory Field Services do departamento estadual de saúde era a responsável, embora uma auditoria tivesse revelado que a divisão sofria grandemente com a falta de fundos e que estava lutando para cumprir suas responsabilidades de supervisão.

Caso Steve Burd tivesse obtido permissão para entrar no laboratório em East Meadow Circle, onde havia várias salas localizadas no centro de uma edificação com teto baixo, ele teria percebido que simplesmente não havia nenhum equipamento patenteado pela Theranos. Isso porque o miniLab ainda estava em desenvolvimento e longe de estar pronto para ser testado em pacientes. O que havia ali era mais de uma dezena de equipamentos

comerciais que analisavam sangue e fluídos corporais, fabricados por empresas como a Abbott Laboratories, de Chicago, a alemã Siemens e a italiana DiaSorin. O laboratório era administrado por um estranho patologista chamado Arnold Gelb, mais conhecido como Arne, e empregava alguns cientistas de laboratórios clínicos, ou CLSs — técnicos de laboratórios que são certificados pelo estado para lidar com amostras humanas. Mesmo que nesta conjuntura eles estivessem usando apenas instrumentos comerciais, ainda havia muitas coisas que poderiam dar, e davam, errado. O problema principal era a carência de pessoal qualificado.

Um dos CLSs, um rapaz chamado Kosal Lim, era tão desastrado e mal treinado que uma de suas colegas, Diana Dupuy, estava segura de que ele estava pondo em risco a precisão dos resultados dos exames. Dupuy era de Houston, onde estagiou no MD Anderson, centro de tratamento de câncer mundialmente conhecido. Após tornar-se CLS, ela passou a maior parte dos sete anos desde então como especialista em transfusão de sangue, o que lhe concedeu uma grande exposição às regulações da CLIA. Ela seguia estritamente as regras e não pensava duas vezes para relatar violações tão logo as visse.

Para Dupuy, as gafes de Lim eram indesculpáveis. Ele desconhecia as instruções dos fabricantes sobre o manuseio de reagentes; colocava reagentes vencidos na mesma geladeira que os válidos; executava os exames em equipamentos que não estavam calibrados; fazia testes de qualidade nos equipamentos analisadores de forma inadequada; desempenhava tarefas para as quais não estava treinado e contaminou um frasco com coloração de Wright, uma mistura de corantes usados para diferenciar os tipos de células sanguíneas. Dupuy, que tinha pavio curto, confrontou Lim diversas vezes, chegando a dizer que viraria inspetora de laboratório para acabar com péssimos técnicos laboratoriais como ele. Ele não conseguiu atingir os padrões dela, então ela começou a documentar as más práticas dele em e-mails frequentes, que enviava para Gelb e para Sunny, geralmente anexando fotos para provar o que dizia.

Dupuy também preocupava-se com a competência dos dois flebotomistas que a Theranos havia alocado em Pleasanton. Normalmente, o sangue é colocado em uma centrífuga para que, através do movimento circular, o plasma seja separado das células. Os flebotomistas não foram treinados para

usar a centrífuga, nem sabiam por quanto tempo e em qual velocidade o procedimento deveria ocorrer. Ao chegar em Palo Alto, as amostras de sangue geralmente ficavam poluídas com material particulado. Ela também descobriu que vários dos tubos de coleta de sangue que a Theranos estava usando estavam vencidos, tornando ineficazes os anticoagulantes neles contidos e comprometendo a integridade dos exemplares.

Logo após fazer uma de suas reclamações, Dupuy foi a Delaware para ser treinada em um novo analisador da Siemens que a Theranos comprara. Ao retornar de sua viagem, uma semana depois, ela percebeu que o laboratório estava impecável. Sunny, que apareceu e a aguardava, chamou-a para uma sala de reuniões. Usando um tom intimidador, ele informou que havia inspecionado todo o laboratório na ausência dela e percebera que nenhuma das reclamações dela era justificável. Depois, ele mencionou o fato de que ela havia permitido que seu namorado entrasse no local para ajudá-la a carregar a bagagem no dia em que ela viajou para Delaware. Isso era uma séria violação da política de segurança da empresa e ele tomou a decisão de demiti-la por causa disso, ele disse. Após deixar o assunto ser assimilado por um tempo, ele chamou Gelb e perguntou se ele achava que valia a pena ter Dupuy na equipe de laboratório e se queria que ela continuasse. Gelb disse que sim, e Sunny relutantemente voltou atrás. Depois de tudo aquilo, Dupuy ainda estava empregada.

Abalada e atordoada, ela voltou à sua mesa. Logo em seguida, um funcionário de TI tocou o ombro dela e pediu que ela o acompanhasse até o corredor. Ele estava tentando reconectar a linha corporativa que ela possuía e precisava de algumas informações. Antes de mudar de ideia, Sunny havia mandado cortar sua linha e acesso ao e-mail da empresa.

Uma pessoa tão franca como Dupuy estava destinada a durar pouco na Theranos. Três semanas depois, em uma sexta-feira de manhã, Sunny voltou ao estabelecimento na East Meadow Circle e a demitiu novamente, dessa vez para valer. Ela foi imediatamente acompanhada até a porta de saída sem mesmo ter a chance de pegar seus pertences. O motivo de sua rescisão foi que ela havia destacado o fato de que um dos principais fornecedores do laboratório havia interrompido os pedidos porque não havia sido pago.

Transtornada pela forma com que foi tratada, Dupuy disparou um e-mail para Sunny naquele fim de semana insistindo que ela tinha o direito de retirar

seus pertences, que, além de seus livros técnicos, incluíam uma bolsa onde estava sua maquiagem, seus óculos e sua licença profissional CLS da Califórnia. O e-mail, que fora enviado com cópia para Elizabeth, fornecia uma acusação abrasadora sobre o estilo gerencial de Sunny e das condições do laboratório:

Mais do que cinco pessoas me alertaram de que você é um descontrolado e que tudo depende do seu humor e como [sic]o que vai ser o gatilho para fazer você explodir. Também me disseram que qualquer um que faz negócios com você sai perdendo.

...

O laboratório da CLIA está em sérios problemas tendo Kosal na direção, sem ninguém para supervisionar ele ou o Arne. Você tem um Diretor de Laboratório medíocre que defende um CLS miserável, não imagino o porquê. Posso garantir que Kosal vai cometer um engano tão grande qualquer dia desses no laboratório que estragará os resultados dos pacientes. Na realidade, acho que ele já fez isso várias vezes, mas colocou a culpa nos reagentes. Assim como você declarou, tudo em que ele põe a mão vira um desastre!

Estou [sic] apenas espero que, de alguma forma, isso sirva para você saber que o ambiente de trabalho que você criou faz com que as pessoas escondam as coisas de você por medo. Não dá para tocar uma empresa através do medo e da intimidação... só funciona por um tempo e depois cai por terra.

Sunny concordou que alguém se encontrasse com ela na frente das instalações em East Meadow Circle para devolver os seus pertences, mas avisou que os advogados da empresa a contatariam. Ao longo dos dias seguintes, Dupuy recebeu uma série de e-mails com palavras ásperas escritas pelo advogado sênior da Theranos, David Doyle, exigindo que ela assinasse uma declaração de garantia de devolução à Theranos ou de “permanentemente destruir” quaisquer materiais de seu trabalho na empresa, e que cumprisse suas obrigações de confidencialidade.

De início, Dupuy recusou-se e contratou um advogado de Oakland para ameaçar a empresa com um processo por rescisão fraudulenta, mas seu próprio advogado a orientou a ir com calma e assinar o documento da

Theranos, pois eles haviam contratado um advogado poderoso da Wilson Sonsini. Lutar contra o principal escritório de advocacia do Vale do Silício era uma batalha perdida, ele contou. Relutantemente, ela seguiu seu conselho.

A SAFEWAY OBVIAMENTE não tinha conhecimento algum desses fatos. Ela continuou a permitir que a Theranos realizasse os exames de sangue em sua clínica de Pleasanton em 2012 e 2013. Além disso, a empresa começou a contratar flebotomistas para trabalharem nos centros de bem-estar que haviam construído nas dezenas de lojas no norte da Califórnia. Mas, com o passar dos meses, a Theranos continuava a postergar a data para o lançamento.

Durante as videoconferências com os investidores, no fim de abril de 2012, perguntaram a Burd sobre o status da misteriosa “alternativa saudável” da Safeway. Ele respondeu que ainda não estava pronta para “o horário nobre”, mas que, quando a empresa a revelasse, ela “teria um impacto material” nos resultados financeiros. Durante a videoconferência seguinte em julho, ele adiantou que “com certeza ficaria pronta no quarto trimestre”. No entanto, o quarto trimestre chegou e foi embora sem qualquer lançamento.

A essa altura, alguns dos executivos da Safeway estavam ficando bravos. Eles não estavam ganhando os bônus porque a empresa não estava alcançando suas metas financeiras, que foram estabelecidas levando em conta as receitas extras e lucros antecipados da parceria com a Theranos. Um dos executivos do departamento financeiro da Safeway, Matt O'Rell, ficou responsável pelas projeções financeiras para os centros de bem-estar. Partindo do pressuposto agressivo de que cada centro atrairia uma média de 50 pacientes por dia, ele fez uma previsão de \$250 milhões de receita extra por ano. Além dessa receita não ter se materializado, a Safeway gastou \$100 milhões a mais apenas para construir os centros.

Enquanto não saíam do lugar, os centros de bem-estar ocupavam espaços valiosos dentro das lojas, que poderiam ser usados de outras maneiras lucrativas. Cansados de esperar, Renda e Bradley organizaram várias ideias de como o espaço poderia ser reutilizado. Uma delas era colocar, nos centros, nutricionistas que poderiam oferecer conselhos alimentares. Outra era transformá-los em clínicas médicas habilitadas administradas por enfermeiros. Ou ainda oferecer serviços de telemedicina. Eles pressionaram

Burd para que deixasse eles implementarem as ideias, mas, após discutir a questão com Elizabeth, ele acabou rejeitando. Ela não queria entregar o espaço, ele disse.

Nos bastidores, a diretoria da Safeway estava perdendo a paciência. Após 20 anos na função, estava claro que Burd perdera a confiança de Wall Street. Sua primeira década como CEO foi um sucesso e caracterizou-se por um aumento distinto no preço das ações da Safeway. Mas, nos últimos anos, sua paixão pela saúde e pelo bem-estar o fez perder de vista aquilo que era a alma da empresa: a inglória atividade de vender mantimentos. O alto investimento feito nos centros de bem-estar e os intermináveis atrasos em colocá-los em prática foram a última gota.

Logo após o fechamento da bolsa de valores no dia 2 de janeiro de 2013, a Safeway publicou uma nota de imprensa anunciando que Burd se aposentaria em maio, logo após a reunião anual dos acionistas. A notícia foi apresentada como uma decisão voluntária dele, mas Renda e outros executivos suspeitavam de que a diretoria havia pedido para ele sair. Mesmo prestes a sair, Burd continuava animado com as projeções da parceria ainda secreta com a Theranos. Dentre as várias realizações como CEO, a nota de imprensa fazia referência às palavras dele de que a Safeway em breve “revelaria uma iniciativa saudável que teria o potencial de transformar a empresa”.

Após a saída de Burd, o canal de comunicação com Elizabeth se perdeu. Qualquer um da Safeway que quisesse falar com a Theranos tinha que passar por Sunny ou pelo Frat Pack. Sunny agia evasivamente sempre que os executivos da Safeway pediam atualizações de status, como se o tempo dele fosse muito precioso para ser desperdiçado e eles não fizessem ideia do que era necessário para produzir uma inovação dessa magnitude. Sua arrogância era enfurecedora. E, mesmo assim, a Safeway ficava hesitante em abandonar a parceria. E se a tecnologia da Theranos fosse mesmo um divisor de águas? Pode ser que passassem a próxima década se lamentando por terem deixado a oportunidade passar. O medo de ficar de fora era um poderoso dissuasivo.

Quanto a Burd, era óbvio que ele não estava pronto para se aposentar. Apenas três meses depois de sair da rede de supermercados, ele fundou um escritório de consultoria com foco na redução de custos com saúde nas empresas. Batizou a empresa de Burd Health. Em sua nova função, agora

como colega fundador de startup, ele tentou entrar em contato com Elizabeth. Mas ela não atendia mais às suas ligações.

“Quem é o Ten Cel Shoemaker?”

O Tenente-Coronel David Shoemaker ouvia pacientemente a jovem sentada à cabeceira da mesa de conferências explicando como a empresa dela pretendia atuar quando, 15 minutos depois, ele não conseguiu mais segurar sua língua.

“Sua estrutura regulatória não vai rolar”, ele disse, interrompendo-a.

Elizabeth desprendeu um olhar irritado ao oficial fardado que usava óculos enquanto ele enumerava as várias regulações que, de acordo com ele, não seriam respeitadas caso se usasse a abordagem que ela descrevera. Não era o que ela queria ouvir. Shoemaker e a pequena delegação militar que ele liderava haviam sido convidados a Palo Alto, naquela manhã de novembro de 2011, para dar sua benção aos planos da Theranos de usar seus equipamentos no teatro de operações da guerra, e não para levantar empecilhos sobre a estratégia regulatória.

A ideia de usar os dispositivos da Theranos no campo de guerra nasceu em agosto do ano anterior, quando Elizabeth encontrou-se com James Mattis, chefe do Comando Central dos EUA, no Clube Memorial dos Marines em São Francisco. A conversa improvisada de Elizabeth sobre como sua nova forma de examinar o sangue a partir de uma picada no dedo poderia ajudar a diagnosticar e tratar soldados feridos mais rapidamente e salvar vidas encontrou ouvidos receptivos no general de quatro estrelas. Jim “Mad Dog” Mattis era um protetor feroz de suas tropas, o que tornava-o um dos comandantes mais populares dos militares norte-americanos. O ambicioso general estava aberto a buscar qualquer tecnologia que pudesse manter seus homens mais seguros ao enfrentarem o Talibã na interminável e atroz guerra do Afeganistão. Após o encontro com Elizabeth, ele pediu a seus subordinados na CENTCOM que organizassem um teste de campo do equipamento da Theranos.

Sob as regras militares, pedidos assim deveriam passar pelo departamento médico do exército em Fort Detrick, Maryland, onde geralmente acabavam

parando na mesa do Ten Cel Shoemaker. Como vice-diretor da Divisão de Atividades Reguladas e Compliance, a função de Shoemaker era garantir que o exército obedecesse todas as leis e regulamentos ao testar equipamentos médicos.

Shoemaker não era aquele militar burocrático comum. Ele possuía um doutorado em microbiologia e passara anos fazendo pesquisas médicas com vacinas contra meningite e tularemia, uma bactéria perigosa encontrada em coelhos-de-cauda-de-algodão e que foi transformada em armas pelos EUA e pela URSS durante a Guerra Fria. Ele também foi o primeiro oficial do exército a completar o programa de bolsa de estudo de um ano na Food and Drug Administration, tornando-o o residente do exército especialista nas regulações da FDA. Com seu sorriso cordial e com seu jeito arrastado de falar, típico de Ohio, Shoemaker portava uma maneira calma e modesta, mas sabia ser direto com as pessoas sempre que necessário. A estratégia da Theranos, que previa ignorar totalmente a FDA, era inviável, ele avisou à Elizabeth, especialmente se ela planejava lançar seu produto nacionalmente na primavera seguinte, conforme ela asseverara. De forma alguma a agência permitiria que ela fizesse aquilo sem passar pelo processo de avaliação, acrescentou.

Elizabeth discordou categoricamente, citando as orientações que a Theranos recebeu de seus advogados. Ela estava tão na defensiva e obstinada que ele logo percebeu que seria uma perda de tempo prolongar a discussão. Claramente, ela não queria ouvir nada que contradissesse seu ponto de vista. Ao observar as pessoas que estavam à mesa, ele percebeu que ela não trouxera um especialista em questões regulatórias à reunião. Suspeitou que a empresa sequer contratara um. Caso estivesse certo quanto a isso, seria uma forma espetacularmente ingênua de operar. A área da saúde era a indústria mais regulada no país e por bons motivos: a vida dos pacientes estava em jogo.

Shoemaker disse à Elizabeth que ela precisaria conseguir algum documento da FDA que desse suporte à sua posição caso quisesse que ele liberasse o uso de suas máquinas com o pessoal do exército. A face dela expressava um profundo desprazer. Ela retomou a apresentação, mas deixou Shoemaker no vácuo pelo resto do dia.

EM SEUS 18 anos no exército, Shoemaker encontrou muita gente que pensava que os militares estavam isentos de obedecer as regulações civis, estando livres para conduzir pesquisas médicas ao seu bel prazer. Simplesmente não era assim, embora não possamos dizer que isso não aconteceu no passado. O Pentágono testou gás de mostarda nos soldados norte-americanos durante a Segunda Guerra Mundial e o Agente Laranja nos prisioneiros na década de 1960. Mas os dias de experimentos médicos independentes e sem supervisão feitos pelos militares estavam há muito no passado.

Durante o conflito na Sérvia nos anos 1990, por exemplo, o Pentágono fez questão de obter o consentimento da FDA antes de usar uma vacina experimental contra encefalite por carrapatos nas tropas que estavam nos Bálcãs. E apenas para os soldados que desejavam receber a vacina. De maneira similar, o exército trabalhou junto à agência para desenvolver uma vacina experimental contra a toxina botulínica e disponibilizá-la aos soldados no Iraque em 2003. Na época, havia grandes preocupações de que Saddam Hussein houvesse feito um estoque do agente biológico letal, e a promissora vacina, que fora desenvolvida por pesquisadores em Fort Detrick, ainda não tinha sido aprovada pela FDA.

Nos dois casos, o exército consultou uma diretoria de avaliação institucional, ou IRB — comissão militar que monitora a pesquisa médica para garantir que seja conduzida de forma segura e ética. Caso a IRB considerasse que determinado estudo não apresentava riscos significantes, a FDA geralmente dava o sinal verde, desde que fosse conduzido seguindo um estrito protocolo avaliado e aprovado pela comissão.

O que valia para as vacinas também valia para os equipamentos médicos. Se a Theranos quisesse testar suas máquinas de exames de sangue nas tropas no Afeganistão, Shoemaker tinha certeza de que seria necessário anexar um protocolo de estudos aprovados pela IRB. Mas, como Elizabeth fora tão intransigente e ele também estava sendo questionado pela CENTCOM, decidiu levar Jeremiah Kelly, um advogado do exército que já trabalhara na FDA. Ele marcou outra reunião com Elizabeth para que Kelly pudesse ouvi-la e apresentar uma segunda opinião. Eles combinaram para o dia 9 de dezembro de 2011, às 15h30 em Washington, D.C., no escritório de advocacia Zuckerman Spaeder, que representava a Theranos.

Elizabeth foi à reunião sozinha, portando um documento de uma página apenas com as linhas gerais da mesma abordagem regulatória que Shoemaker a ouvira apresentar algumas semanas antes em Palo Alto. Ele tinha que confessar: a estrutura que ela havia feito era criativa. Alguns até a chamariam de sorrateira.

O documento explicava que os equipamentos da Theranos eram meras unidades remotas de processamento de amostras. A análise real do sangue seria feita no laboratório da empresa em Palo Alto, onde os computadores analisariam os dados transmitidos pelos equipamentos e o pessoal qualificado do laboratório faria a avaliação e interpretação dos resultados. Portanto, apenas o laboratório em Palo Alto precisava da aprovação. Os equipamentos por si só eram como máquinas de fax “bobas” e isentas de supervisão regulatória. Havia uma segunda preocupação que Shoemaker considerava difícil de deixar passar: a Theranos alegava que os exames de sangue que seus equipamentos realizavam eram exames desenvolvidos em laboratório e, portanto, além da jurisdição da FDA.

Sendo assim, o parecer da Theranos era que uma aprovação da CLIA para seu laboratório em Palo Alto era suficiente para empregar seus equipamentos em qualquer lugar. Era uma teoria inteligente, mas Shoemaker não a comprou. Muito menos Kelly. Os equipamentos da Theranos eram muito mais do que máquinas bobas de fax. Eles eram analisadores de sangue e, como todos os outros dispositivos do tipo no mercado, em algum momento, deveriam ser avaliados e aprovados pela FDA. Enquanto isso não ocorria, a Theranos precisaria consultar uma diretoria de análises institucionais e conseguir um protocolo de estudos que a agência poderia consentir. Era um processo que normalmente levava de seis a nove meses.

Elizabeth continuava a discordar, mesmo com a presença do advogado do exército. Sua linguagem corporal não estava tão hostil como em Palo Alto, e ela estava mais disposta a debater, mas eles permaneceram em um impasse. O estranho era que ninguém da Zuckerman Spaeder estava lá com ela. Shoemaker achava que ela viria com vários advogados do escritório, mas lá estava ela, por si só. Ela continuava a evocar o aconselhamento dos advogados, porém não havia ninguém do escritório jurídico para atestar.

A reunião terminou com a reiteração de Shoemaker de que ele precisaria de algum documento da FDA com o suporte para a abordagem regulatória da

Theranos antes de autorizar qualquer experimento no Afeganistão. Elizabeth consentiu. Ela agia como se aquilo fosse uma mera formalidade. Shoemaker duvidava muito de que ela conseguiria, mas pelo menos agora as coisas estavam claras: isso estava nas mãos da Theranos.

SHOEMAKER NÃO OUVIU mais nada sobre o assunto até o fim da primavera de 2012, quando começou a ser questionado pela CENTCOM novamente. Não tinha como não ficar irritado. A Theranos não apenas deixara de apresentar o documento que ele pediu, mas ficou completamente em silêncio desde que ele e Kelly viajaram para Washington para reunirem-se com Elizabeth em dezembro.

Com a aprovação de seu chefe, ele decidiu entrar em contato com a FDA por conta própria. Na manhã do dia 14 de junho de 2012, enviou um e-mail à Sally Hojvat, a diretora da divisão dos equipamentos de microbiologia da agência. Os dois já haviam trabalhado juntos durante a bolsa de Shoemaker na FDA em 2003, e tinham acabado de se encontrar em uma conferência na semana anterior. Shoemaker descreveu o caso da Theranos para Hojvat e, por considerar a abordagem da empresa “bem inovadora”, pediu a orientação da agência para o caso. Embora seu e-mail não transparecesse nada além de um pedido informal por conselho, a mensagem iniciou uma série de eventos que o fariam ter pensado duas vezes antes de enviá-lo, caso pudesse prevêê-los.

Hojvat encaminhou o pedido dele para cinco de seus colegas, incluindo Alberto Gutierrez, o diretor do Centro de Diagnósticos In Vitro e Saúde Radiológica da FDA. Gutierrez tinha doutorado em química por Princeton e coincidentemente passara uma generosa parte de seus 20 anos de carreira na agência refletindo sobre a questão de exames desenvolvidos em laboratórios.

Fazia tempo que a FDA havia entendido que a regulação dos LDTs, a abreviação pela qual os testes de laboratórios eram conhecidos, estava sob sua tutela. Porém, na prática, isso não acontecia, pois em 1976, quando a Federal Food, Drug, and Cosmetic Act — a lei federal norte-americana que regula alimentação, remédios e cosméticos — foi emendada para que a autoridade da agência fosse expandida para os equipamentos médicos, além dos remédios, os LDTs não eram comuns. Apenas os laboratórios locais os realizavam ocasionalmente em alguns casos médicos incomuns.

Isso mudou nos anos 1990, quando os laboratórios passaram a realizar exames mais complexos para uso em massa, incluindo os exames genéticos. Pelos cálculos da própria FDA, muitos exames com falhas e duvidosos começaram a ser divulgados para casos que variavam desde tosse convulsa e doença de Lyme até vários tipos de câncer, resultando em danos incalculáveis aos pacientes. Havia um consenso crescente dentro da agência de que seria necessário começar a policiar essa parte da indústria laboratorial e o principal proponente dessa visão fora Gutierrez. Ao ver o e-mail encaminhado por Hojvat, Gutierrez não acreditou no que via. A abordagem ali descrita era exatamente o tipo de manobra evasiva em relação à FDA que ele queria encerrar.

A visão de Gutierrez de que era a FDA que deveria regular os LDTs, e não o Centers for Medicare and Medicaid Services (CMS), não significava que ele não se dava com seus colegas do CMS. Pelo contrário, eles tinham uma boa relação profissional e comunicavam-se frequentemente para unir as agências de forma a suprimir as brechas geradas por estatutos muito antigos. Gutierrez encaminhou o e-mail de Shoemaker para Judith Yost e Penny Keller, as duas da divisão de supervisão laboratorial do CMS, com a seguinte nota:

Olha só este aqui!!! O CMS consideraria isso um LDT? Acho que não tem como deixar este passar.

Alberto

Depois de algumas idas e vindas, Gutierrez, Yost e Keller chegaram à mesma conclusão: o modelo da Theranos não agia em conformidade com as regulações federais. Yost e Keller decidiram que não custaria enviar alguém a Palo Alto para ver o que aquela empresa, da qual elas não haviam ouvido falar antes, estava aprontando e corrigir suas errôneas concepções.

O serviço acabou ficando para Gary Yamamoto, um veterano inspetor de campo no escritório regional do CMS em São Francisco. Dois meses depois, no dia 13 de agosto de 2012, Yamamoto chegava, sem ter avisado antes, nos escritórios em Palo Alto. Naquele momento, a empresa já havia completado a mudança para o prédio que o Facebook havia ocupado anteriormente, localizado na South California Avenue, 1601, a menos de dois quilômetros de onde estavam na Hillview Avenue.

Sunny e Elizabeth conduziram Yamamoto a uma sala de conferências. Ao explicar que sua agência recebera uma reclamação sobre a Theranos e que ele estava lá para verificar, ele ficou surpreso ao descobrir que eles sabiam exatamente de onde e de quem viera a reclamação. Aparentemente, alguém havia vazado a informação para eles sobre o e-mail de Shoemaker para a FDA. Elizabeth não estava nada feliz, algo que ficava claro pela carranca em seu rosto. Ela e Sunny confessaram não saber o que Shoemaker andava escrevendo em seus e-mails. Sim, Elizabeth encontrara-se com o oficial do exército, porém ela nunca mencionara a ele que a Theranos pretendia implantar suas máquinas de exames de sangue por aí usando uma certificação da CLIA.

Então, por que a Theranos entrara no processo para obter uma certificação da CLIA? Foi o que Yamamoto questionou. Sunny replicou que a empresa queria aprender como os laboratórios funcionam, e qual a melhor forma de fazê-lo do que operar um por conta? Yamamoto considerou aquela resposta um tanto suspeita, beirando o absurdo. Ele pediu para ver o laboratório.

Não havia como eles negarem o acesso a ele como fizeram a Kevin Hunter. Diante deles estava o representante de uma agência regulatória federal e não algum consultor de um laboratório particular que eles poderiam fazer pouco caso. Então, Sunny relutantemente levou o inspetor a uma sala no segundo andar do novo prédio. Após a demissão de Dupuy, a Theranos havia mudado o laboratório de sua localização temporária em East Meadow Circle.

O que Yamamoto encontrou no laboratório não o impressionou, mas também não causou grandes preocupações: tratava-se de um lugar pequeno com duas pessoas vestidas com jalecos brancos e um punhado de instrumentos comerciais de diagnose que estavam ociosos. Tinha a aparência de qualquer outro laboratório. Não havia sinal algum de algo especial ou alguma tecnologia nova de exames de sangue. Ao destacar o fato, Sunny mencionou que os dispositivos da Theranos ainda estavam sendo desenvolvidos e a empresa não tinha planos de utilizá-los sem a aprovação da FDA — contrariando por completo o que Elizabeth dissera a Shoemaker em não apenas uma, mas em duas ocasiões. Yamamoto não sabia ao certo em que acreditar. Por que um oficial do exército teria inventado tudo aquilo?

Contudo não havia violações explícitas que pudesse destacar sobre a forma pela qual a Theranos operava no momento, então ele liberou Sunny, não sem

antes dar uma longa palestra sobre as regulações laboratoriais. Ele fez questão de enfatizar que a situação descrita por Shoemaker no e-mail que escrevera a Sally Hojvat — analisadores experimentais de sangue operados remotamente a partir de uma das bases principais certificadas pela CLIA — não poderia acontecer. Caso a Theranos pretendesse lançar seus equipamentos em outras localidades, estes lugares deveriam ser aprovados pela CLIA também. Ou isso, ou ainda melhor, os próprios equipamentos precisariam ser aprovados pela FDA.

ELIZABETH NÃO ERA daquelas que ficavam quietas e aceitavam quando sentiam que sua empresa estava sob ataque. Em um pungente e-mail para o General Mattis, ela contra-atacou aquele que ousara colocar empecilhos em seu caminho. Shoemaker, ela escreveu, comunicou “informações falsas descaradamente” para a FDA e o CMS sobre a Theranos. Ela escreveu parágrafo após parágrafo de desprezo ao Tenente-Coronel e listou sete alegações falsas, “compiladas com a assistência de nossa diretoria”, que supostamente ele fizera às agências. O e-mail dela terminava com um pedido:

Tomaremos atitudes imediatas para corrigir essas falsas declarações. Ficaria muito grata se você pudesse me ajudar a corrigir as informações com as agências regulatórias — o Ten Cel Shoemaker comunicou à FDA que ele estava dando “um toque” sobre “o que a Theranos andava fazendo” e disponibilizou informações incorretas à agência que nos fazem parecer estar violando a lei. Uma vez que a informação equivocada partiu do Depto. de Defesa, será indispensável que ela seja formalmente corrigida pelas pessoas apropriadas no Depto. Agradeço sua atenção e, como de costume, a sua disponibilidade.

Atenciosamente, Elizabeth.

Após ter lido o e-mail de Elizabeth algumas horas depois, Mattis ficou furioso. Ele encaminhou a mensagem para o Coronel Erin Edgar, o cirurgião do comando da CENTCOM e ajudante de campo que estava responsável por realizar o teste de campo da Theranos, acrescentando uma observação que demonstrava sua raiva:

Erin, quem é o Ten Cel Shoemaker e o que está havendo aqui? ... Eu tentei fazer com que este equipamento fosse testado no campo o mais rápido possível, de forma legal e ética, e preciso saber se a visita ocorreu como mencionado abaixo e como vamos resolver este novo obstáculo... Resumindo, preciso da mais pura verdade sobre a precisão das declarações abaixo. Se for preciso que eu me encontre com o Ten Cel Shoemaker e o Ten Cel Mann para que eles me expliquem como eu estaria pressionando algo antiético ou ilegal, por favor, organize uma reunião em Tampa, quando voltar aos EUA [sic] (Vou ter que ficar mais alguns dias no campo, atrasando minha data inicial de retorno). Obrigado, M.

A visita surpresa do inspetor do CMS colocara Elizabeth em pé de guerra. Durante uma ligação para o Coronel Edgar, ela ameaçou processar Shoemaker. Edgar repassou a ameaça dela a seu colega de Fort Detrick, juntamente com as notícias da inspeção. Ele também encaminhou o e-mail de Elizabeth a Mattis, e a reação dele, para Shoemaker.

Ao ler a sequência de mensagens, Shoemaker empalideceu. Mattis era uma das pessoas mais poderosas e temidas entre os militares. O general sem papas na língua ficara famoso por ter dito certa vez aos Marines que estavam no Iraque: “Seja gentil, seja profissional, mas tenha um plano para matar todos que você encontrar.” Ele não era o tipo de pessoa com o qual você gostaria de ter algum problema caso tivesse patentes mais baixas.

Shoemaker também sentiu-se verdadeiramente mal por suas ações terem ocasionado uma inspeção na empresa. Ele sabia muito bem como isso era desagradável: sua última missão foi no Instituto Médico de Doenças Infecciosas do Exército, onde ele assumiu, como diretor de bioproteção, o departamento responsável pela proteção dos agentes de bioameaça usados nas pesquisas do exército, duas semanas antes de Bruce Ivins cometer suicídio em julho de 2008. O caso revelou que Ivins, um pesquisador do instituto, provavelmente foi quem realizou os ataques com antrax em 2001, o que resultou em uma avalanche de inspeções feitas por agências do governo contendo as mais diversas siglas, continuamente, por mais de dois anos. Era Shoemaker que estava na ponta final, tendo que receber cada uma delas.

Com o auxílio do Coronel Edgar, ele tentou acalmar a situação enviando um e-mail aos oficiais do CMS explicando que nunca fora sua intenção dar a

entender que a Theranos já havia implementado a estratégia regulatória que ele descrevera, mas meramente que ela estava considerando fazê-lo. Ele também demonstrou surpresa pelo fato de que a agência dissera à Theranos que fora ele quem pediu a inspeção. A resposta que obteve causou ainda mais surpresa: o CMS não havia dito aquilo à Theranos; a empresa já tinha uma cópia de sua correspondência com a FDA quando o inspetor chegou.

Quando confrontou o Coronel Edgar com aquela informação, Edgar admitiu, como um cordeirinho, que fora ele quem havia compartilhado o e-mail que ele escrevera à Sally Hojvat com Elizabeth, no que ele descreveu como uma desatenção. Ele desculpou-se e convidou Shoemaker para ir à central da CENTCOM em Tampa, Flórida, na semana seguinte para explicar sobre as questões regulatórias para Mattis. Shoemaker ficou nervoso ao pensar em encontrar-se face a face com o general, mas aceitou o convite. Ele contatou Alberto Gutierrez para ver se ele poderia acompanhá-lo na viagem, imaginando que sua opinião teria mais peso caso tivesse o apoio de alguém do alto escalão da FDA. Embora tenha sido de última hora, Gutierrez aceitou o convite.

Às 15H EM ponto do dia 23 de agosto de 2012, o Coronel Edgar acompanhou os dois homens à sala de Mattis na Base MacDill da Força Aérea em Tampa. O general de 61 anos de idade era uma figura intimidadora: musculoso, ombros largos e com círculos escuros ao redor de seus olhos, indicando que ele não se importava muito com o sono. Sua sala estava decorada com as recordações de uma longa carreira militar. Em meio às bandeiras, placas e moedas, os olhos de Shoemaker repousaram sobre um conjunto de magníficas espadas expostas em uma caixa de vidro. A sala de conferências onde estavam tinha painéis de madeira cobrindo parte do escritório e, ao sentarem-se, Mattis foi direto ao ponto: “Pessoal, faz um ano que estou tentando colocar esta coisa em uso. O que está acontecendo?”

Shoemaker havia revisado tudo com Gutierrez e sentia-se confiante. Ele falou primeiro, apresentando uma breve revisão das questões levantadas a partir de um teste em campo da tecnologia da Theranos. Gutierrez continuou depois desse ponto e disse ao general que seu colega de exército estava correto em sua interpretação da lei: o dispositivo da Theranos estava, sim, sujeito à regulação pela FDA. E uma vez que a agência ainda não havia

avaliado e aprovado o equipamento para uso comercial, ele apenas poderia ser testado em humanos sob estritas condições estabelecidas por uma diretoria de avaliação institucional. Uma das condições era que as pessoas que fossem testadas deveriam informar seu consentimento — algo que era notoriamente difícil de se obter em uma zona de guerra.

Mattis estava relutante em desistir. Ele queria saber se eles poderiam sugerir outra forma para seguirem adiante. Conforme escrevera para Elizabeth alguns meses antes, ele estava convencido de que a invenção dela “mudaria o jogo” para seus homens. Gutierrez e Shoemaker propuseram uma solução: um “experimento objetivo e limitado” usando restos de amostras sanguíneas não identificadas dos soldados. Isso eliminaria a necessidade de obter o consentimento informado e era o único tipo de estudo que poderia ser organizado na velocidade que Mattis parecia querer proceder. Eles concordaram em colocar o plano em ação. Após 15 minutos de reunião, Shoemaker e Gutierrez apertaram a mão de Mattis e saíram. Shoemaker estava imensamente aliviado. Embora Mattis tivesse sido grosso, ele fora acima de tudo racional, e um compromisso viável fora alcançado.

O experimento limitado que foi aceito ficava aquém do ambicioso teste no campo que Mattis tinha em mente. Os exames de sangue da Theranos não seriam usados para informar sobre o tratamento dos soldados feridos. Seriam apenas aplicados em amostras restantes para ver se os resultados batiam com os obtidos pelos métodos tradicionais do exército. Mas já era algo. Mais cedo em sua carreira, Shoemaker passou cinco anos supervisionando o desenvolvimento de exames diagnósticos em agentes de ameaça e teria feito de tudo para ter acesso às amostras anônimas de agentes de campo em serviço. Os dados gerados a partir de tais exames seriam muito úteis para apoiar a obtenção das documentações da FDA.

Contudo, nos meses subsequentes, a Theranos, inexplicavelmente, não aproveitou a oportunidade que lhe foi conferida. Quando o General Mattis se aposentou, em março de 2013, os estudos usando as amostras restantes não identificadas não haviam começado. Na ocasião em que o Coronel Edgar assumiu uma nova missão como comandante do Instituto de Pesquisa Médica de Doenças Infecciosas do Exército, alguns meses depois, o estudo ainda não tinha começado. Parecia que a Theranos não conseguia se organizar.

Em julho de 2013, o Tenente-Coronel Shoemaker se aposentou. Durante a cerimônia de despedida, seus colegas de Fort Derick o presentearam com um “certificado de sobrevivência” por ter demonstrado a coragem de enfrentar Mattis pessoalmente e ter saído vivo do confronto. Eles também deram-lhe uma camiseta com a pergunta “O que fazer após sobreviver a uma reunião com um 4 estrelas?” escrita na frente. A resposta estava nas costas: “Aposente-se e navegue em direção ao pôr do sol.”

Há um Fuisz Fervendo

A campanha tocou na residência localizada em Coldwater Canyon Drive, número 1238, em Beverly Hills, às 10h15 do sábado, dia 29 de outubro de 2011. O casarão estilo italiano de apenas um andar protegido por portões e com palmeiras abundantes pertencia a Richard e Lorraine Fuisz. O casal comprara o imóvel dois anos antes para viver mais próximo dos filhos, que, após se formarem na Universidade Georgetown em Washington, D.C., mudaram-se para Los Angeles.

Ao abrir a porta, Richard Fuisz avistou um oficial de justiça com uma pilha de documentos jurídicos.

“Estou aqui para entregar um processo contra a Fuisz Technologies”, o homem proferiu.

Fuisz disse-lhe que não poderia aceitar porque, embora a empresa tivesse seu nome, ela não pertencia mais a ele. Ele a vendera mais de uma década antes. Ela era agora parte de uma fabricante de remédios canadense, a Valeant Pharmaceuticals, explicou. O homem fez uma ligação telefônica e repetiu as palavras de Fuisz. A resposta, transmitida aos gritos por alguém do outro lado da linha, dizia que aquele era o endereço correto e para apenas entregar os papéis. Porém Fuisz continuou a recusá-los. Perdendo a paciência, o oficial jogou-os aos pés dele e saiu. Fuisz sacou seu smartphone e tirou uma foto da pilha de papéis espalhada pela calçada. Ele sabia muito bem do que se tratava. Sendo corréu no processo, ele já havia recebido uma pilha de papéis semelhante de outro oficial de justiça dois dias antes. Após refletir por alguns minutos, se abaixou e juntou a bagunça. Ele não queria que os vizinhos vissem aquilo.

A Theranos deu entrada no processo na justiça federal em São Francisco. As alegações eram de que ele havia conspirado com Joe e John Fuisz, os filhos de seu primeiro casamento, para roubar informações confidenciais de patente da empresa e usá-las para dar entrada em sua própria patente concorrente. O roubo, de acordo com o processo, fora cometido por John, a

mando de seu pai, enquanto trabalhava no escritório de advocacia McDermott Will & Emery, anteriormente contratado pela Theranos para questões de patente.

A primeira página do processo apresentava o nome de David Boies, o famoso advogado que a Theranos contratou para representá-la. Porém, por mais renomado que Boies fosse, alguém em seu escritório havia se atrapalhado e indicado a empresa Fuisz errada. Era para ter sido Fuisz Pharma, a nova empresa de Richard e Joe onde a patente em questão fora trabalhada — e não a Fuisz Technologies. Fuisz recusara-se a receber a intimação, pois queria evidenciar o equívoco de Boies.

Fuisz e seus filhos ficaram bravos com o processo, mas não ficaram muito preocupados de início. Eles estavam confiantes sabendo que as alegações eram falsas. A primeira e única vez que Fuisz havia mencionado algo sobre a Theranos com John foi em um e-mail que ele enviou ao filho em julho de 2006 contendo um link para um pedido de patente da Theranos que ele identificara no banco de dados público do setor de patentes. Aquele e-mail, que fora enviado mais de dois meses após Fuisz ter dado entrada em seu próprio pedido provisório de patente, perguntava a John se ele sabia quem na McDermott havia trabalhado no pedido de patente da Theranos. Em resposta, John disse que a McDermott era muito grande e que ele não fazia ideia. Na época, John dera pouca atenção àquela troca de mensagens e, seis anos depois, ele não lembrava mais que ela ocorrera. Para ele, era a primeira vez que via ou ouvia a palavra “Theranos”, através do processo.

John não tinha motivos para desejar mal à Elizabeth ou à família dela, pelo contrário. Quando tinha 20 e poucos anos, foi uma carta de recomendação escrita por Chris Holmes que o ajudou a ser admitido na faculdade de direito da Universidade Católica. Mais tarde, a primeira esposa de John conheceu Noel Holmes através de Lorraine Fuisz e as duas tornaram-se amigas. Noel tinha até feito uma visita para trazer um presentinho quando o primeiro filho de John nasceu.

Além disso, Richard e John Fuisz não eram próximos. John considerava seu pai um megalomaniaco autoritário e fazia o possível para manter o mínimo contato possível com ele. Em 2004, até o cortou como cliente da McDermott porque ele estava sendo muito difícil de lidar e atrasando os pagamentos. A ideia de que John tivesse conscientemente arriscado sua carreira jurídica para

roubar informações para seu pai demonstrava um desconhecimento fundamental do relacionamento frígido que levavam.

No entanto, Elizabeth estava furiosa com Richard Fuisz, o que era compreensível. O pedido de patente que ele fez em abril de 2006 foi aceito, tornando-se a Patente dos EUA nº 7.824.612 em novembro de 2010, interpondo-se perante a visão dela de levar o equipamento da Theranos aos lares das pessoas. Caso a visão fosse um dia realizada, ela teria que pagar direitos autorais pelo mecanismo de código de barras, que Fuisz tinha inventado, para avisar os médicos sobre os exames anormais dos pacientes. Fuisz esfregou o fato na cara dela no dia em que sua patente foi emitida, ao enviar o boletim de imprensa da Fuisz Pharma para info@theranos.com, o e-mail informado no site da empresa para questionamentos em geral. Em vez de aceitar o fato, que ela via como uma chantagem, Elizabeth decidiu acabar com seu vizinho quando contratou um dos melhores e mais temidos advogados do país para que fosse atrás dele.

DAVID BOIES ERA uma lenda. Ele ficou famoso nacionalmente em 1990 quando o Departamento de Justiça dos EUA o contratou para cuidar do processo antitruste contra a Microsoft. A caminho de uma vitória estupenda no tribunal, Boies interrogou Bill Gates por 20 horas em um depoimento gravado em vídeo que foi devastador para a defesa da gigante dos softwares. Ele advogou para Al Gore na Suprema Corte, na contestada eleição presidencial de 2000, solidificando seu status de celebridade jurídica. Mais recentemente, foi autor do processo para anular a Proposta 8, que proibia o casamento gay na Califórnia.

Boies era mestre na arte da advocacia e implacável sempre que sentisse a necessidade para tal. Em um dos casos que demonstrou sua falta de escrúpulos, ele transformou uma disputa comercial entre um cliente e o proprietário de uma pequena empresa de jardinagem em Palm Beach em um processo federal por crime organizado, no qual ele acusava aquele senhor e três jardineiros de conspiração, fraude, extorsão, e — último, mas não menos importante — violação da lei antitruste. Depois que um juiz de Miami arquivou o caso, Boies apelou da decisão para a 11ª Turma de Apelação da Corte dos EUA em Atlanta. Somente após a não revogação da decisão, ele deu-se por vencido.

O escritório de advocacia de Boies se chamava Boies, Schiller & Flexner e tinha a fama de usar táticas agressivas. Não levou muito tempo para que os Fuisz descobrissem isso. Nas semanas anteriores à Theranos ter entrado com o processo, os três desconfiavam que estavam sendo espionados. Richard Fuisz percebeu que um carro o estava seguindo enquanto ia ao aeroporto Van Nuys pegar um voo para Las Vegas. Joe morava em Miami e foi alertado por seu vizinho, um policial aposentado que se autointitulava o capitão do quarteirão, de que alguém andava observando a casa dele. John e sua esposa viram um homem tirar fotos de sua casa em Georgetown. A família Fuisz agora tinha certeza de que haviam sido detetives particulares contratados por Boies que fizeram aquilo.

A perseguição continuou após o processo ter sido iniciado e tirou Lorraine, a esposa de Fuisz, do sério. Carros passaram a estacionar frequentemente do outro lado da rua, de frente para sua casa em Beverly Hills, e sempre ficava um motorista parado dentro. Certo dia, Lorraine percebeu que a pessoa ao volante era uma loira e ficou convencida de que era sua velha amiga, Noel Holmes. Fuisz disse que era improvável, mas pegou sua câmera e sua lente de zoom para tirar uma foto do carro, um Toyota Camry cinza, de dentro de sua casa. Depois, foi à rua para enfrentar o motorista. Quando ele se aproximava, o carro saiu em disparada. Ao observar as fotos cuidadosamente mais tarde, não era possível identificar o rosto para confirmar se era Noel. Isso deixou Lorraine ainda mais nervosa. Ela tinha certeza de que os Holmes fariam de tudo para que eles viessem à falência e que se apoderariam de sua casa. Ela ficou praticamente histérica.

O uso que Boies fazia de detetives particulares não era apenas uma tática de intimidação, mas o produto de uma paranoia específica que moldava a visão de mundo de Elizabeth e Sunny. Essa paranoia baseava-se na crença de que as duas empresas dominantes no ramo laboratorial, a Quest Diagnostics e a Laboratory Corporation of America, não teriam escrúpulos para aniquilar a Theranos e sua tecnologia. Na primeira vez que Larry Ellison e outro investidor falaram com Boies sobre uma possível representação da Theranos, fora essa preocupação principal que passaram a ele. Ou seja, a tarefa de Boies não era apenas processar Fuisz, mas investigar se ele estava de complô com a Quest e a LabCorp. A realidade era que nenhuma das empresas se preocupava com a Theranos naquela altura, e por mais excêntrica e cheia de

intrigas que fosse a vida de Fuisz, não havia qualquer conexão com as empresas.

Dois meses após a Theranos ter dado entrada no processo, Keker & Van Nest, o escritório que Fuisz contratou para o defender, enviou vários documentos a Boies que claramente provavam que a Theranos estava errada. Um deles tratava-se de uma declaração de Brian McCauley, o gerente de registros da McDermott, alegando que, após uma busca minuciosa nos registros gerenciais da empresa e nos sistemas de e-mail, não haviam encontrado nenhuma prova de que John ou sua secretária tivessem acessado os arquivos da Theranos. Os passos que McCauley tomou para chegar a essa conclusão estavam documentados e anexados à declaração. Mesmo assim, cinco dias depois, Boies respondeu rejeitando os documentos como “de interesse pessoal” e “não muito convincentes...”.

Richard Fuisz tentou apelar diretamente para a diretoria da Theranos, enviando várias cartas aos integrantes. Em uma delas, ele anexou uma foto de Elizabeth quando criança, para demonstrar que as famílias tinham amizade e já se conheciam há muito tempo. Em outra, ele enviou várias cópias dos e-mails que ele e seu advogado de patentes haviam trocado antes da entrada do pedido de patente em 2006, para mostrar que aquilo tudo era fruto de seu próprio trabalho. Ele também se ofereceu para que fizessem uma reunião. A única resposta que obteve foi a de Boies, que escreveu que a Theranos estava “perplexa” porque Fuisz achava que os e-mails provavam alguma coisa.

EMBORA BOIES NÃO possuísse sequer uma única evidência que provasse que John Fuisz fizera o que a Theranos alegava, havia algumas coisas no passado de John que o advogado pretendia usar para semear a dúvida nas mentes do juiz ou do júri.

Em 1992, quando John acabara de se formar na faculdade de direito, ele fazia o papel de *courier* entre seu pai e um colega da faculdade que trabalhava na Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom. O colega entregara uma pilha de documentos de cobrança da Skadden para que fossem entregues ao pai de John. Na época, Richard Fuisz estava em um embate jurídico com um cliente de Skadden, a Terez Corporation, fabricante de equipamentos pesados, que o havia processado por difamação, alegando que ele disse a uma comissão do congresso que a empresa vendera lançadores de mísseis Scud

para o Iraque. Mesmo que o incidente tivesse ocorrido 20 anos antes e que o caso de difamação tivesse sido encerrado sem provas de que John fizera algo errado, Boies pretendia usá-lo para sugerir que ele possuía um histórico de passar informações roubadas a seu pai.

Havia algo mais que Boies planejava explorar, algo mais recente e com maior potencial de causar danos: a McDermott havia forçado John a pedir sua demissão em 2009 após ele ter se encrocado com um dos poderosos da empresa sobre um outro assunto. A causa do conflito foi a insistência de John para que o escritório não mais utilizasse um documento falso como base de defesa em um caso perante a Comissão de Comércio Internacional, no qual a McDermott representava uma empresa do governo chinês contra a Agência de Investigações de Importações Ilegais do governo norte-americano. A liderança da McDermott concordou em retirar o documento, mas a ação enfraqueceu grandemente a defesa do cliente chinês e enfureceu os sócios seniores do escritório. Logo em seguida, pediram que John saísse, citando uma lista de outros incidentes que apontavam um padrão de comportamento considerado impróprio para um sócio. Uma das razões citadas era uma reclamação que um cliente fizera de John. Na época, o escritório se recusou a dizer a John quem era o cliente ou sobre o que a reclamação tratava, mas agora ele imaginava que deve ter sido Elizabeth, quando ela reclamou sobre a patente de seu pai para Chuck Work, em setembro de 2008.

A estratégia de Boies de apresentar um quadro negativo de John Fuisz caiu por terra em junho de 2012, quando o juiz responsável pelo caso arquivou todas as acusações contra John, argumentando que o prazo de um ano estabelecido na Califórnia para imperícia jurídica havia expirado. Boies contornou o fato e abriu um processo contra a McDermott no Tribunal Estadual de Washington, D.C., mas foi logo arquivado quando o tribunal julgou que as alegações da Theranos contra John e o escritório eram totalmente especulativas. “Apenas porque os advogados dentro do escritório tiveram acesso [aos documentos da Theranos] não significa que o escritório não manteve a confidencialidade”, o juiz escreveu.

Contudo, Boies não baixou a guarda: ao arquivar as alegações contra John, o juiz do caso na Califórnia permitiu que várias alegações contra Richard e Joe Fuisz permanecessem e que o caso procedesse a julgamento. Talvez John

não fosse mais réu, mas Boies ainda poderia usar a mesma narrativa de conluio entre pai e filho como argumento em seu caso contra Richard e Joe.

O processo continuou até o outono e o incômodo inicial de John se metamorfoseou em fúria total contra Elizabeth. Após sair da McDermott, ele abriu seu próprio escritório de advocacia, e o caso da Theranos e suas alegações lhe custaram vários clientes. Sua oposição ao conselho fez com que eles o denegrissem em dois casos. Na época em que os advogados de Boies Schiller colheram seu depoimento, na primavera de 2013, a raiva de John ficou ainda mais intensa devido a outra fonte de estresse: sua esposa, Amanda, foi diagnosticada com vasa prévia, uma complicação na gravidez em que as veias do feto ficam expostas e sujeitas a rompimento. Ela e John ficaram ansiosos e na expectativa até que o bebê fizesse 34 semanas e os médicos pudessem fazer o parto e colocá-lo na UTI neonatal.

Mesmo quando tudo ia bem, John tinha pavio curto. Durante sua infância, ele sempre se metia em brigas com outros garotos. Quando um dos sócios de Boies o questionou naquele dia, ele ficou agressivo e genioso, passando a usar linguagem de baixo calão, exaltando-se ao extremo. Após o depoimento, que durou seis horas e meia, ele proferiu uma ameaça que caiu como um presente nas mãos de Boies. Ao ser questionado por um dos advogados de seu pai se o caso havia causado algum dano à sua reputação e, em caso positivo, se isso havia afetado o comportamento dele durante o depoimento, ele respondeu:

Com certeza, estou mais do que irritado com essa gente. Pretendo buscar vingança e meter um processo fodido neles quando isso acabar, e garanto que não vou deixar Elizabeth Holmes ter outra porra de empresa enquanto ela viver. Vou usar minha habilidade de abrir patentes e foder com a vida dela, até que morra, com certeza.

Enquanto a raiva de John Fuisz transbordava, seu pai e seu irmão estavam preocupados, porque o processo ficava cada vez mais caro. Eles contrataram o escritório Kendall Brill & Klieger de Los Angeles para representá-los, com um custo médio de \$150 mil por mês. Laura Brill, a sócia que cuidava do caso deles, queria entrar com uma ação anti-SLAPP (Ação Estratégica contra Participação Pública) para tentar fazer com que o processo da Theranos fosse considerado leviano, custando \$500 mil adicionais e com pouca certeza de

sucesso. Eles decidiram mudar para um escritório menor e mais barato da Carolina do Norte, Banie & Ishimoto, e contrataram o professor da Faculdade de Direito da Universidade de Washington, Stephen Saltzburg, que prestara alguns serviços jurídicos a Fuisz no passado, para supervisionar o trabalho.

Por outro lado, eles sabiam que estavam lutando contra um dos advogados mais caros do mundo. Boies cobrava perto de mil dólares por hora de seus clientes e havia rumores de que ele ganhava mais de \$10 milhões por ano. No entanto, o que não sabiam era que naquele caso ele aceitara ações em vez das cobranças regulares. Elizabeth concedera 300 mil ações da Theranos, cada uma valendo \$15, o que totalizava \$4,5 milhões pelos serviços de Boies.

Essa não foi a primeira vez que Boies negociou uma alternativa para o pagamento de seus serviços e aceitou ações como pagamento. Durante o boom “pontocom”, ele aceitou receber ações para representar a WebMD, site que oferece informações médicas aos clientes. Boies usou uma estratégia de investidor de risco e entendeu que ele e seu escritório poderiam ganhar muito mais dinheiro ao serem pagos através das ações. Mas isso também mostrava que ele tinha direitos financeiros adquiridos na Theranos que o tornavam mais do que seu representante legal. Isso ajudou a explicar por que, no início de 2013, Boies começou a participar de todas as reuniões da diretoria da empresa.

MESMO QUE O nome de Elizabeth estivesse em todas as patentes da Theranos, Richard Fuisz duvidava totalmente de que alguém que tinha abandonado a faculdade e sem qualquer treinamento médico ou científico tivesse realmente inventado algo. Era muito mais provável, ele pensou, que outros funcionários com estudos mais avançados tivessem feito o trabalho que ela patenteara.

Enquanto as duas partes se preparavam para o julgamento, Fuisz percebeu um nome que também aparecia como inventor das patentes de Elizabeth: Ian Gibbons. Com um pouco de pesquisa, ele descobriu alguns fatos básicos sobre o homem. Gibbons era britânico, possuía doutorado em bioquímica pela Universidade de Cambridge e era creditado como inventor de cerca de 50 patentes nos EUA, incluindo 19 que foram criadas em seu trabalho em uma empresa chamada Biotrack Laboratories, nos anos 1980 e 1990.

Fuisz presumiu que Gibbons era um cientista legítimo e que, como a maioria dos cientistas, era uma pessoa honesta. Caso ele conseguisse contatá-

lo para que admitisse sob juramento que não havia nada em sua patente que fosse copiado ou similar aos pedidos de patente anteriores que Elizabeth fizera, seria uma grande jogada para acabar com o caso da Theranos. Ele e Joe também observaram que algumas das patentes de Gibbons desenvolvidas na Biotrack eram similares às da Theranos, o que deixava a empresa vulnerável a acusações de que ela havia ilegalmente se apropriado e alterado alguns de seus trabalhos anteriores. Eles adicionaram o nome de Gibbons à lista de testemunhas que queriam que depusessem. Porém algo estranho aconteceu: ao longo das cinco semanas seguintes, Boies Schiller e seus advogados constantemente ignoravam seu pedido para agendar o depoimento de Gibbons. Os Fuisz suspeitaram do ato e pediram que seus advogados pressionassem sobre a questão.

Ian Gibbons

Ian Gibbons foi o primeiro cientista experiente que Elizabeth contratou após iniciar a Theranos. Ele foi recomendado pelo seu mentor de Stanford, Channing Robertson. Ian e Robertson se conheceram na Biotrack nos anos 1980, onde eles inventaram e patentearam um novo mecanismo para diluir e misturar amostras líquidas.

De 2005 a 2010, Ian liderou o trabalho químico da Theranos juntamente com Gary Frenzel. No início, Ian, que começara antes na startup, era o gerente sênior e Gary, seu assistente. Mas logo Elizabeth inverteu seus papéis porque Gary tinha mais habilidade com as pessoas, o que o tornava um gerente mais afetuoso. Os dois apresentavam um belo de um contraste — Ian, o inglês reservado com um senso de humor irônico, e Gary, o tagarela ex-caubói que tinha um sotaque texano. No entanto, os dois tinham um bom relacionamento baseado no respeito nutrido mutuamente como cientistas, sendo que, às vezes, criticavam-se durante as reuniões,

Ian era o típico nerd. Tinha barba, usava óculos e puxava suas calças bem acima da cintura. Podia passar infundáveis horas analisando dados, e fazia copiosas anotações documentando tudo o que fazia no trabalho. Essa meticulosidade continuava durante os momentos de lazer: era um leitor ávido e mantinha uma lista de cada um dos livros que lera, incluindo o trabalho em sete volumes de Marcel Proust, *Em Busca do Tempo Perdido*, que ele leu mais de uma vez.

Ian conheceu Rochelle, sua esposa, no início dos anos 1970 em Berkeley. Ele saiu da Inglaterra para fazer um pós-doutorado e trabalhar no departamento de biologia molecular da universidade onde Rochelle fazia sua pesquisa de pós-graduação. Eles não tiveram filhos, mas Ian idolatrava suas cadelas, Chloe e Lucy, e sua gata, Livia, batizada em homenagem à esposa do imperador romano Augustus.

Além de ler, os outros dois hobbies de Ian eram ir à ópera — ele e Rochelle iam regularmente à War Memorial Opera House em São Francisco, e no

verão pegavam um voo até o Novo México para as apresentações ao ar livre da Santa Fe Opera, ao cair da noite — e fotografia. Ele adorava editar fotos para dar umas boas gargalhadas. Uma das várias que ele mexeu o mostrava como um cientista doidão usando luvas e gravata-borboleta, misturando poções azuis e roxas. Em outra, ele colocara a si mesmo ao fundo de um retrato da família real inglesa.

Como bioquímico, a especialidade de Ian eram os imunoensaios, razão principal pela qual a Theranos concentrou seus primeiros ensaios nesse tipo de exames. Ele era apaixonado pela ciência dos exames de sangue e adorava ensinar a respeito. No início da empresa, às vezes, ele dava pequenas palestras para ensinar aos outros da equipe sobre os fundamentos da bioquímica. Ele também fazia apresentações sobre como criar vários exames sanguíneos que eram registrados e armazenados nos servidores da empresa.

Um fator que gerava tensão constante entre Ian e os engenheiros da Theranos era sua insistência para que os exames de sangue que ele e outros químicos desenvolviam acontecessem com a mesma precisão nos equipamentos da Theranos como na bancada do laboratório. Os dados que ele coletava sugeriam que isso era raro de acontecer, o que lhe causava uma considerável frustração. Ele e Tony Nugent ficavam batendo cabeça sobre essa questão durante o desenvolvimento do Edison. Por mais admiráveis que fossem os padrões de exigência de Ian, Tony sentia que tudo o que ele fazia era reclamar e que nunca oferecia uma solução.

Ian também via problemas na gestão de Elizabeth, especialmente na forma pela qual ela isolava os grupos e desencorajava a comunicação entre eles. A razão pela qual ela e Sunny recorriam a esse tipo de operação era porque a Theranos estava em “modo camuflagem”, mas isso não fazia sentido algum para Ian. Nas outras empresas de diagnóstico que ele trabalhara, sempre havia equipes multifuncionais com representantes de setores como química, engenharia, fabricação, controle de qualidade e dos departamentos regulatórios, que buscavam um objetivo em comum. Era assim que todos estavam alinhados, resolviam problemas e cumpriam os prazos.

A relação superficial que Elizabeth mantinha com a verdade era outro ponto de discórdia. Ian ouvira suas mentiras descaradas mais de uma vez e, após cinco anos trabalhando ao seu lado, ele já não confiava mais em nada do que

ela dizia, especialmente quando ela demonstrava aos funcionários ou às pessoas de fora a disponibilidade da tecnologia da empresa.

As frustrações de Ian transbordaram durante o outono de 2010, quando a Theranos cortejava a Walgreens mais intensamente. Ele reclamou para seu velho amigo Channing Robertson. Ian achou que Robertson guardaria segredo sobre sua conversa, mas ele contou tudo à Elizabeth. Rochelle estava na cama quando Ian chegou em sua casa, em Portola Valley, tarde da noite na sexta-feira. Ele disse à esposa que Robertson traía sua confiança e que Elizabeth o tinha demitido.

Para a surpresa de ambos, Sunny telefonou no dia seguinte. Sem o conhecimento de Ian, após sua demissão, vários de seus amigos pressionaram Elizabeth para que reconsiderasse. Sunny ofereceu o trabalho de volta a Ian, porém sem as mesmas responsabilidades. Ian era o chefe da equipe geral de química, que estava encarregada de criar novos exames de sangue, além dos imunoensaios que eles haviam desenvolvido para o Edison, quando foi demitido por Elizabeth. Deixaram-no voltar como consultor técnico da equipe, mas a liderança agora era de Paul Patel, um bioquímico que fora contratado dois meses antes, por recomendação do próprio Ian.

Ian era um homem orgulhoso e o rebaixamento lhe doeu muito. A humilhação que sentia se agravou quando, 18 meses depois, a empresa mudou-se para onde o Facebook costumava ficar e ele perdeu o escritório particular que tinha na Hillview Avenue. A propósito, ele não era o único que estava sendo marginalizado na época: Gary Frenzel e Tony Nugent também estavam ficando de lado, enquanto Elizabeth e Sunny contratavam e promoviam os principiantes no lugar deles. Parecia que a velha guarda da empresa — as pessoas que haviam levado Elizabeth até aquele ponto — estava sendo engavetada.

ALGUNS MESES ANTES do ocorrido, Tony percebeu que havia um pôster do filme *Mulheres Apaixonadas* na sala de Ian, e os dois começaram a conversar. O filme, que foi produzido em 1969, foi baseado no livro homônimo de D. H. Lawrence, que trata sobre a relação de duas irmãs e dois homens em uma cidade de mineração na época da Primeira Guerra Mundial. Ian mencionou que ele visitou a Irlanda na época do lançamento do livro, coincidindo com a mesma época em que Tony era apenas uma criança,

crescendo naquela região. Isso levou a outras surpresas. Tony descobriu que o pai de Ian tinha sido capturado no norte da África durante a Segunda Guerra Mundial. Após ter sido preso em um campo de prisioneiros de guerra na Itália, ele foi forçado a cruzar a Europa a pé até chegar em outro campo na Polônia, onde, por fim, foi libertado após o fim da guerra.

A conversa acabou voltando para o aqui e o agora e sobre a Theranos. Tony, que como Ian não era mais o favorito de Elizabeth e estava sendo excluído do desenvolvimento do miniLab, cogitou a possibilidade de que a empresa fosse apenas um meio para o romance entre Elizabeth e Sunny e que nada do trabalho ali de fato importava.

Ian concordou. “É uma *folie à deux*”, disse.

Tony não sabia nada de francês, então saiu para procurar o significado da expressão no dicionário. Para ele, a definição pareceu muito razoável para definir a situação: “Quando ideias delirantes, sendo elas iguais ou parecidas, são compartilhadas por duas pessoas de convivência próxima.”

Após a mudança para o antigo local do Facebook, Ian ficou mais mal-humorado. Ele foi relegado a uma mesa localizada entre os funcionários comuns, não havendo nada que pudesse fazer. Era um símbolo de como havia perdido sua importância.

Certo dia, o engenheiro Tom Brumett se deparou com ele em um restaurante de frutos do mar em El Camino Real, chamado Fish Market, onde foi almoçar com um amigo. Enquanto estavam na fila esperando por uma mesa, Ian perguntou se poderia juntar-se a eles. Tom e Ian eram sessentões e haviam desenvolvido uma interação amigável. A primeira vez que interagiram foi logo após Tom ter começado na Theranos, em 2010. Bravo porque Sunny e outros gerentes não estavam levando sua opinião em conta durante um debate sobre o perfil dos engenheiros que deveriam ser contratados para auxiliá-lo, Tom saiu da reunião em um acesso de raiva pensando em pedir demissão. Ian veio correndo atrás dele e garantiu que sua opinião era, sim, importante — uma atitude que Tom apreciou grandemente.

Pelos próximos dois anos, Tom percebeu uma tristeza crescente em Ian. Quando sentaram-se para almoçar no Fish Market, Tom começou a cogitar a possibilidade de que Ian o seguira até o local. A maioria dos funcionários almoçava a comida que Elizabeth e Sunny encomendavam e não saíam do escritório durante o almoço. Além disso, o restaurante não era perto da

empresa e Ian chegara apenas um ou dois minutos depois dele.

Provavelmente, Ian esperava encontrá-lo sozinho, Tom imaginou. Ele parecia estar desesperado para conversar com alguém. Porém Tom estava lá para colocar a conversa em dia com seu amigo, um vendedor de uma fabricante de chips japonesa. Eles tentaram incluir Ian na conversa, mas ele permaneceu quieto após a troca inicial de cumprimentos. Mais tarde, ao lembrar a cena, Tom percebeu que havia ignorado o silencioso grito por ajuda de seu amigo.

Tom se encontrou com Ian uma última vez no início de 2013 no refeitório da empresa. Na época, ele aparentava estar desesperançoso. Tom tentou animá-lo, dizendo que ele estava ganhando um bom dinheiro e o encorajando a não levar os problemas do trabalho tão a sério. Afinal, era só um trabalho. No entanto, Ian ficava apenas encarando seu próprio prato, desconsolado.

O REBAIXAMENTO DE Ian não era a única coisa que o consumia. Embora agora fosse um mero consultor interno, ele continuava a trabalhar de perto com a pessoa que tomara seu lugar, Paul Pate, que nutria um enorme respeito por Ian como cientista. Quando estava fazendo sua pós-graduação na Inglaterra, ele leu tudo o que encontrou sobre o trabalho pioneiro em imunoenaios que Ian fizera nos anos 1980, quando trabalhava na Syva.

Após sua promoção, Paul continuou tratando Ian como um igual e sempre o consultava sobre praticamente tudo. Mas havia um detalhe crucial que os diferenciava: Paul evitava conflitos e estava mais disposto a fazer concessões à equipe de engenheiros que estava construindo o miniLab do que Ian. Toda vez que lhe pediam para diminuir um pouco o padrão, Ian ficava furioso e se recusava a movê-lo um centímetro. Paul passou incontáveis noites ao telefone tentando acalmá-lo. Durante essas discussões, Ian dizia para Paul ficar firme em suas convicções e nunca perder de vista sua preocupação com o paciente.

“Paul, isso deve ser feito da forma certa”, Ian dizia.

Sunny encarregou Samatha Anekal, doutor em engenharia química, porém sem experiência em indústrias, para integrar as várias partes do miniLab. Os colegas de Sam achavam que ele era um cordeirinho, sempre aceitando as ordens de Sunny. Ao longo de 2012, Ian e Paul tiveram inúmeras reuniões tensas com Sam. Em uma delas, Ian saiu enfurecido após Sam informar que o espectrofotômetro do miniLab ainda não tinha alcançado certas especificações que Ian considerava inegociáveis. Anteriormente, Sam havia

concordado em alcançá-las, mas agora dizia que precisava de mais tempo. Ao voltar para sua mesa, Ian se sentia angustiado.

Durante os fins de semana, ele e Rochelle geralmente saíam para caminhar nas belas colinas ao redor de Portola Valley com sua duas cadelas esquimós americanas, Chloe e Lucy. Em uma dessas caminhadas, Ian mencionou a Rochelle que nada estava funcionando na Theranos, porém não entrou em detalhes. Os contratos de confidencialidade altamente restritivos que ele assinara impediam-no de falar sobre qualquer assunto específico da empresa, mesmo com sua esposa. Ele também se queixou sobre a mudança de rumo que sua carreira tomara. Sentia-se como uma mobília velha que havia sido deixada de lado em um galpão. Elizabeth e Sunny já não o ouviam há tempos.

Nos primeiros meses de 2013, Ian parou de ir ao escritório na maioria das vezes e preferia trabalhar de casa. Ele fora diagnosticado com câncer de cólon seis anos antes e teve que ficar afastado do trabalho após passar por uma cirurgia e pelas sessões de quimioterapia. Seus amigos achavam que o câncer tinha voltado. Porém não era o caso. Ele entrou em remissão e restabelecera sua boa saúde física. O problema agora era sua saúde mental: ele sofria de uma profunda depressão clínica ainda não diagnosticada.

EM ABRIL, A Theranos informou a Ian que ele fora intimado para ser testemunha no caso Fuisz. A ideia de ter que depor o deixou nervoso. Ele e Rochelle conversaram sobre o processo várias vezes. Rochelle já havia feito alguns trabalhos como advogada de patentes, então Ian pediu que ela revisasse o portfólio de patentes da Theranos para que pudesse lhe dar algumas dicas. Ao fazê-lo, ela percebeu que o nome de Elizabeth estava em todas as patentes da empresa, quase sempre em primeiro lugar na lista dos inventores. Quando Ian confirmou que a contribuição científica de Elizabeth era pífia, Rochelle o avisou que as patentes poderiam ser até invalidadas caso isso fosse de alguma forma exposto. Isso apenas o deixou mais agitado.

Após ter comparado a patente de Fuisz com os primeiros pedidos de patente da Theranos, ele ficou em dúvida se, de fato, havia qualquer fundamento nas alegações de roubo que Elizabeth fizera. Mas uma coisa ele sabia com certeza: ele não queria se envolver no caso. Contudo, ele estava preocupado, pois sentia que seu trabalho dependia disso. Durante as noites, começou a

beber muito. Ele mencionou à Rochelle que não achava que conseguiria voltar à sua rotina normal na Theranos. Simplesmente pensar em voltar o deixava mal, ele disse. Rochelle lhe disse para pedir demissão, já que o trabalho estava deixando-o tão infeliz. Porém ele não considerava essa opção. Com 67 anos de idade, ele achava que seria impossível conseguir outro trabalho. E ele também estava convicto de que ainda poderia ajudar a empresa a resolver seus problemas.

No dia 15 de maio, Ian entrou em contato com a assistente de Elizabeth para agendar uma reunião, esperando poder negociar alguma alternativa trabalhista. Mas, quando a assistente retornou a ligação para confirmar a reunião no dia seguinte, Ian ficou ansioso. Ele disse à Rochelle que Elizabeth se aproveitaria da reunião para demiti-lo. No mesmo dia, ele recebeu uma ligação do advogado da Theranos, David Doyle. Após tentarem, sem sucesso, durante semanas, que os advogados da Boies Schiller definissem a data para a deposição de Ian, os advogados dos Fuisz perderam a paciência e enviaram a notificação de que ele teria que estar no escritório deles em Campbel, Califórnia, às 9h do dia 17 de maio.

Esse era o motivo da ligação de Doyle. Com menos de dois dias para acabar o prazo, o advogado orientou Ian a alegar problemas de saúde para poder escapar da deposição e enviou uma declaração por e-mail para que seu médico adaptasse e assinasse. Ian encaminhou o e-mail para sua conta pessoal no Gmail e, de lá, para o e-mail de sua esposa, pedindo que ela imprimisse. Sua ansiedade parecia ter atingido um nível febril.

Rochelle sabia há algum tempo que Ian não estava bem, mas ela tinha outras preocupações em sua mente: estava em luto por sua mãe, que tinha acabado de falecer e deixara um patrimônio em situação complicada que teria de resolver, e havia recentemente aberto um escritório de advocacia com outro sócio. Parte dela estava ressentida por não estar recebendo o apoio conjugal de que precisava nessa fase estressante de sua vida. Porém o estado de angústia no qual Ian se encontrava naquele dia fez com que ela percebesse a seriedade de suas condições mentais. Ela falou com ele, e marcaram uma consulta com seu clínico geral para a manhã seguinte.

AO ACORDAR ÀS 7h30 no dia 16 de maio, Rochelle percebeu que a luz do banheiro estava ligada e a porta fechada. Ela achou que Ian estava se

arrumando para ir ao médico. Porém, como ele estava demorando muito e não respondeu quando ela chamou, ela empurrou a porta e conseguiu abri-la. Encontrou seu marido debruçado sobre uma cadeira, inconsciente e quase sem respiração. Em pânico, ligou para a emergência.

Durante os oito dias seguintes, Ian ficou internado no Hospital Stanford respirando com a ajuda de aparelhos. Ele havia tomado paracetamol, a substância ativa em analgésicos como Tylenol, em quantidade suficiente para matar um cavalo. Junto com o vinho que havia bebido, o medicamento destruiu seu fígado. No dia 23 de maio, ele faleceu. Sendo um químico especialista, Ian sabia exatamente o que estava fazendo. Logo depois, Rochelle encontrou um testamento assinado por ele algumas semanas antes, tendo Paul Peter e outro colega como testemunhas.

Rochelle estava devastada pela dor, mas, ainda assim, encontrou forças para ligar para o escritório de Elizabeth e deixar uma mensagem com a assistente informando sobre o falecimento de Ian. Elizabeth não retornou. Em vez disso, Rochelle recebeu, ainda naquele dia, um e-mail de um dos advogados da Theranos solicitando que ela devolvesse imediatamente o notebook e o celular da empresa que ficavam com Ian, assim como qualquer outra informação confidencial que ele poderia ter coletado.

Dentro da Theranos, a morte de Ian foi tratada com o mesmo sentimento frio e metódico do dia a dia. A maioria dos funcionários nem ficou sabendo do caso. Elizabeth informou apenas um pequeno grupo dos veteranos da empresa por meio de um e-mail curto que mencionava vagamente a realização de uma homenagem a ele. Ela nunca mais mencionou o assunto e a homenagem não aconteceu. Colegas de longa data de Ian, como Anjali Laghari, o químico que trabalhou ao seu lado oito anos na Theranos e dois anos antes em outra empresa de biotecnologia, ficaram sem saber o que aconteceu. A maioria das pessoas achou que ele havia morrido devido ao câncer.

Tony Nugent ficou chateado por nada ter sido feito para prestar homenagens à memória do amigo. Ele e Ian não eram muito próximos. De fato, eles brigaram como gato e rato várias vezes durante o desenvolvimento do Edison. Porém ele estava incomodado com a falta de empatia sendo demonstrada com alguém que havia contribuído quase uma década de sua vida na empresa. Era como se o trabalho na Theranos gradualmente os

despisse de sua humanidade. Determinado a mostrar que ainda era um ser humano com compaixão ao seu colega, Tony baixou uma lista das patentes de Ian do banco de dados online de patentes, copiou e colou em um e-mail. Ele anexou uma foto de Ian acima da lista e enviou a mensagem a mais de 20 colegas que haviam trabalhado com ele, fazendo questão de colocar Elizabeth em cópia. Não era muito, mas, pelo menos, Tony achou que seria algo pela lembrança de Ian.

Chiat\Day

Você é a líder.” Clique. Clique. Clique. “Forte, poderosa.” Clique. Clique. “Pense em sua missão.” Clique. Clique. Clique. Clique.

O famoso fotógrafo Martin Schoeller, com seu sotaque alemão pesado, suavemente sussurrava os comandos a Elizabeth para suscitar emoções diversas nela enquanto fotografava. Ela vestia uma blusa de gola alta preta e fina, batom vermelho, cabelos penteados para trás, formando um coque que cobria suas orelhas. Havia duas lâmpadas verticais em cada lado da cadeira onde estava sentada para iluminar por igual o seu rosto fino e criar a luz branca nas suas pupilas, o que era a marca registrada das fotografias de Schoeller.

A ideia de contratar Schoeller partiu de Patrick O’Neill, o criativo diretor da agência de publicidade TBWA\Chiat\Day na filial de Los Angeles. A Chiat\Day estava trabalhando em uma campanha secreta de marketing para a Theranos. O trabalho envolvia desde a criação da identidade da marca até o desenvolvimento de um novo site e um aplicativo para celular para a empresa, antes que fosse lançado o comercial de seus serviços de exames de sangue nas lojas da Walgreens e Safeway.

Elizabeth escolheu a Chiat\Day porque era a agência que havia representado a Apple por vários anos, criando a icônica propaganda do Macintosh, em 1984, e depois, a campanha “Pense Diferente”, no fim dos anos 1990. Ela até tentou convencer Lee Clow, o gênio por trás daquelas propagandas, a dar uma pausa em sua aposentadoria e trabalhar para ela. Educadamente, ele encaminhou-a para a agência, onde foi imediatamente direcionada para Patrick.

Um homem marcadamente bonito, loiro de olhos azuis e com o físico escultural de alguém que malha religiosamente, Patrick se sentiu instantaneamente atraído por Elizabeth no momento em que a viu. Mas não uma atração romântica; ele era gay. Ele foi atraído pelo carisma dela, assim como por seu desejo singular de deixar uma marca no Universo. Ele havia

trabalhado na Chiat\Day por 15 anos, criando propagandas para grandes clientes corporativos como Visa e IKEA. O trabalho era interessante, mas não o inspirava da mesma forma que Elizabeth o inspirou, quando ela foi pela primeira vez à agência, localizada em um galpão adaptado em Playa del Rey, e descreveu a missão da Theranos de oferecer às pessoas um produto de saúde que não causasse dor e com preço baixo. Em publicidade, não era sempre que aparecia algum trabalho assim, com o potencial real de tornar o mundo um lugar melhor. Patrick não se surpreendeu, nem desanimou, com a insistência da Theranos em manter segredo absoluto. Com a Apple foi da mesma maneira. Ele compreendia que as empresas de tecnologia precisam proteger suas valiosas propriedades intelectuais. De qualquer forma, a empresa sairia em breve do “modo camuflagem”, como Elizabeth costumava dizer, e era aí que ele entraria: seu trabalho seria fazer a propaganda ser o mais impactante possível.

Refazer o site da Theranos foi uma grande parte do trabalho. As fotos de Schoeller teriam destaque ali. Não apenas as de Elizabeth. O fotógrafo passou uma grande parte dos dois dias de sessão tirando fotos de modelos que posavam como pacientes em um estúdio em Culver City. Eles tinham idades, gêneros e etnias diferentes: crianças com menos de cinco anos, com entre cinco e dez anos, jovens, adultos de meia idade e mais velhos. Alguns eram brancos, outros negros, hispânicos e asiáticos. A mensagem era que a tecnologia de exames de sangue da Theranos ajudaria a todos.

Elizabeth e Patrick passaram horas escolhendo quais fotos de pacientes usariam. Ela queria que os escolhidos transmitissem empatia em seus rostos. Ela falava emocionada sobre a tristeza que as pessoas sentiam ao descobrirem que um ente querido estava doente e que era tarde demais para qualquer tratamento. O exame de sangue indolor da Theranos mudaria isso ao diagnosticar as doenças antes que se transformassem em uma sentença de morte, ela dizia.

PATRICK E UM grupo de seus colegas da Chiat\Day iam a Palo Alto de avião uma vez por semana para uma reunião de brainstorming com Elizabeth, Sunny e Christian, o irmão dela, durante o outono de 2012 até a primavera de 2013 — o período em que Ian Gibbons mergulhava cada vez mais em sua depressão e os últimos meses de Steve Burd como CEO da Safeway.

Elizabeth fazia questão de que as reuniões acontecessem as quartas-feiras, após ter descoberto que as reuniões criativas da Apple com a agência sempre ocorriam nesse dia da semana. Ela disse a Patrick que admirava a simplicidade da mensagem que a marca Apple passava e queria imitá-la.

Dentro da Chiat\Day, os trabalhos para a Theranos eram conhecidos como “Projeto Stanford”. Juntando-se a Patrick nas viagens semanais a Palo Alto estavam Carisa Bianchi, a presidente do escritório da agência em L.A., Lorraine Ketch, a diretora de estratégia da agência, Stan Fiorito, o supervisor da conta da Theranos, e Mike Yagi, redator publicitário. Logo de início, a equipe da Chiat\Day decidiu que a melhor representação visual da inovação da Theranos era a ampola em miniatura que a empresa criara para coletar o sangue da ponta dos dedos. Elizabeth a chamava de “nanoteiner”. Era um bom nome, pois a ampola era realmente pequena, com apenas 1,29cm, e menor do que uma moeda de 10 centavos na vertical. Patrick queria tirar fotos do objeto para demonstrar a escala para médicos e pacientes. Porém Elizabeth e Sunny estavam muito preocupados com um possível vazamento de informações antes do lançamento, caso alguém de fora o visse. Então, eles concordaram que a Chiat\Day usaria seu fotógrafo da casa para tirar fotos da ampola em um pequeno estúdio que a agência tinha no galpão em Playa del Rey.

No dia marcado, Dan Edlin, um dos amigos de Christian da Universidade Duke, pegou um avião para L.A., levando uma mala de plástico feita sob encomenda contendo 12 nanoteiners. Despachar com o restante de sua bagagem estava fora de questão, então a mala ficou com ele durante todo o voo. Ao chegar ao galpão, Dan não perdeu os pequenos tubos de vista. Ninguém na agência podia tocá-los, com exceção de Patrick, que segurou um por alguns instantes e ficou maravilhado com seu tamanho minúsculo.

O sangue de verdade costumava ficar roxo após alguns momentos exposto ao ar, então eles preencheram os nanoteiners com sangue de mentira, desses usados no Halloween, e tiraram fotos contra um fundo branco. Depois, Patrick fez uma montagem mostrando um deles equilibrado na ponta do dedo. Ficou bem interessante, exatamente como ele esperava. Mika Yagi estava testando slogans diferentes para combinarem com a foto, até chegar aos dois favoritos de Elizabeth: “Uma gotinha muda tudo” e “O exame de laboratório, reinventado”. Eles ampliaram a foto e simularam uma publicação

de página inteira no *Wall Street Journal*. No jargão publicitário, isso era conhecido como “boneco.” Elizabeth adorou e pediu mais umas 12 versões. Ela não disse para que as queria, mas Stan Fiorito teve a impressão de que ela as estava usando como suporte em suas reuniões com a diretoria.

Patrick e Elizabeth também desenvolveram juntos um novo logotipo para a empresa. Elizabeth acreditava na Flor da Vida, um padrão geométrico de círculos sobrepostos dentro de um círculo maior, que já foi considerado pelos pagãos como a expressão visual da vida que permeia em todos os seres conscientes. Mais tarde, em 1970, a imagem foi adotada pelo movimento da Nova Era como sendo “geometria sagrada” que concedia iluminação a todos que se dedicassem ao seu estudo.

Assim, o círculo se tornou a ideia principal da marca Theranos. A parte interna da letra “o” da palavra “Theranos” foi pintada de verde para ganhar destaque, e as fotos dos rostos dos pacientes e do nanoteiner equilibrado na ponta do dedo receberam bordas circulares. Patrick também criou uma nova fonte derivada da Helvética para aplicar no site e nos materiais de marketing, na qual os pingos das letras “i” e “j” e os pontos finais eram redondos, e não quadrados. Elizabeth se demonstrou satisfeita com os resultados.

ENQUANTO PATRICK CONTINUAVA fascinado com Elizabeth, Stan Fiorito era mais circunspecto. Sociável, veterano da publicidade, ruivo e com sardas, Stan achava que havia algo de estranho a respeito de Sunny. Ele usava muito jargão de engenharia de software em suas reuniões semanais que não tinha qualquer aplicação em suas discussões sobre marketing. E quando Stan procurava saber como as metas de vendas, aparentemente extremamente agressivas, tinham sido definidas, Sunny respondia de modo vago e presunçoso. Normalmente, as empresas realizavam pesquisas para determinar o tamanho do público-alvo para o qual fariam as propagandas e qual porcentagem desse público elas poderiam realisticamente converter em clientes. Mas até mesmo conceitos básicos como esses pareciam ser desconhecidos por Sunny. Stan pesquisou sobre Sunny na internet, mas não encontrou nada. Ele achou isso estranho, pois alguém com o histórico de Sunny — um empreendedor de tecnologia que vendera uma empresa durante o boom do “pontocom” e ganhou muito dinheiro com isso — não tinha

deixado rastros na web. Ele ficou imaginando se Sunny não teria contratado alguém para limpar todos os registros para ele.

Outro fator muito incomum era uma startup iniciante contratar uma agência grande de publicidade como a Chiat\Day. Com os supervisores e todo o pessoal, as grandes agências custavam caro. A Chiat\Day estava cobrando um adiantamento de \$6 milhões da Theranos por ano. De onde aquela empresa que ninguém tinha ouvido falar antes conseguia o dinheiro necessário para pagar serviços tão caros assim? Elizabeth disse várias vezes que o exército estava usando a tecnologia dela nos campos de guerra no Afeganistão, salvando a vida de soldados. Stan até cogitava que a Theranos fosse financiada pelo Pentágono.

Isso ajudaria a explicar o nível de confidencialidade. De acordo com as orientações de Sunny, qualquer material que a Theranos providenciasse para a Chiat\Day teria que ser numerado, registrado e mantido em uma sala que apenas a equipe designada para o trabalho teria acesso. Qualquer impressão deveria ser feita na impressora exclusiva para tal dentro da sala. Materiais descartados não poderiam ser jogados fora sem antes serem fragmentados. Arquivos de computador tinham que ser armazenados em um servidor à parte e poderiam ser compartilhados apenas com a equipe através de uma rede exclusiva. E sob hipótese alguma poderiam compartilhar informações sobre a Theranos com qualquer um do escritório da Chiat\Day de L.A. ou de qualquer outra cidade que não tivesse assinado o contrato de confidencialidade.

Além de Mike Yagi, Stan supervisionava outros dois funcionários da Chiat\Day que estavam trabalhando em tempo integral no projeto da Theranos, Kate Wolff e Mike Peditto. Kate era a responsável pelo desenvolvimento do site, enquanto Mike cuidava dos materiais institucionais, das placas e da ferramenta interativa de vendas para iPad que a Theranos planejava usar para convencer os médicos.

Com o passar dos meses, Kate e Mike também começaram a ficar preocupados com o cliente estranho e exigente. Ambos vinham da Costa Leste e eram muito práticos e objetivos no trabalho. Kate tinha 28 anos de idade, cresceu em Lincoln, Massachusetts, e jogou hóquei no gelo pela Universidade de Boston. A educação correta e típica do interior que recebera desenvolveu nela um forte senso moral. Ela também tinha alguns

conhecimentos sobre medicina: tanto sua esposa como seu pai eram médicos. Mike tinha 32 anos, era um ítalo-americano da Filadélfia com uma personalidade cética e que praticara corrida em pistas e cross-country durante a graduação e a pós-graduação. As pessoas não davam bola fora, nem pegavam leve, lá de onde ele vinha.

Elizabeth queria que o site e todos os materiais de marketing destacassem mensagens positivas e audaciosas. Uma delas dizia que a Theranos conseguia fazer “mais de 800 exames” com apenas uma gota de sangue. Outra dizia que sua tecnologia era mais precisa do que os exames tradicionais de laboratório. Ela também pretendia dizer que os resultados dos exames da Theranos ficavam prontos em menos de 30 minutos e que eram “aprovados pela FDA” e “apoiados pelos principais centros médicos”, como a Clínica Mayo e a faculdade de medicina da Universidade da Califórnia em São Francisco, usando os logos de cada uma.

Quando Kate perguntou qual era a base que fundamentava a alegação sobre a maior capacidade de precisão nos exames da Theranos, ela descobriu que a concepção provinha de um estudo que concluía que 93% dos erros laboratoriais eram por falha humana. Assim, a Theranos argumentava que, como seu processo de exames era totalmente automatizado dentro de seu equipamento, eles tinham base o suficiente para afirmar que seu sistema era mais preciso do que os de outros laboratórios. Kate considerou isso um atentado à lógica e expressou sua opinião. Afinal, havia leis contra propagandas enganosas.

Mike via as coisas da mesma forma. Em um e-mail para Kate no qual listava os itens que necessitavam de uma avaliação jurídica, ele incluiu “A automação nos faz mais precisos” e, ao lado, entre parênteses, escreveu: “isso parece uma declaração muito exagerada.” Mike nunca havia trabalhado antes em uma campanha publicitária que envolvesse medicina e queria fazer tudo com muito cuidado. Geralmente, as campanhas sobre saúde, como as das empresas farmacêuticas, eram administradas por uma divisão especial chamada TBWA\Health, que ficava em Nova York. Ele se admirou por eles não estarem cuidando deste projeto, nem mesmo sendo consultados.

Elizabeth mencionou um relatório de centenas de páginas que apoiavam as alegações científicas da Theranos. Kate e Mike pediram repetidamente para vê-lo, mas a Theranos nunca o apresentava. Em vez disso, a empresa enviava

um arquivo protegido com senha que continha, de acordo com eles, trechos do relatório. O texto dizia que a Faculdade de Medicina Johns Hopkins havia conduzido uma diligência prévia na tecnologia da Theranos, considerando-a “inédita e confiável” e capaz de realizar “uma grande variedade de ensaios, especiais e de rotina, de modo preciso”.

Porém essas citações não eram de um relatório extensivo. Elas foram retiradas do resumo de duas páginas a respeito da reunião que Elizabeth e Sunny tiveram com os cinco representantes da Hopkins em abril de 2010. Assim como fizera com a Walgreens, a Theranos estava novamente usando aquela reunião para alegar que seu sistema tinha sido avaliado de forma independente. No entanto, isso simplesmente não era verdade. Bill Clarke, diretor de toxicologia clínica no Hospital Johns Hopkins e um dos três cientistas universitários que estiveram presentes na reunião de 2010, havia pedido que Elizabeth enviasse um exemplar do seu equipamento para que ele o testasse em seu laboratório para comparar sua performance com outros equipamentos que ele normalmente usava. Ela havia indicado que assim o faria, porém nunca deu sequência ao pedido. Kate e Mike não sabiam nada sobre isso, mas o fato de que a Theranos se recusou a mostrá-los o relatório completo os deixou desconfiados.

PARA CONSEGUIR MAIS ideias sobre como fazer as propagandas aos médicos, a Chiat\Day propôs realizar entrevistas de grupo focal com alguns deles. A Theranos autorizou, mas insistiu em fazer as coisas confidencialmente, então Kate pediu à sua esposa e ao seu pai que participassem.

Tracy, a esposa de Kate, era a chefe dos residentes no hospital público Los Angeles County General, onde estava concluindo sua residência em clínica médica e pediatria. Durante sua entrevista, que foi realizada por telefone, Tracy fez algumas perguntas que ninguém da Theranos parecia conseguir responder. Naquela noite, ela disse à Kate que duvidava de que a empresa realmente tivesse qualquer tecnologia inédita. Ela questionou especialmente a noção de que seria possível obter sangue suficiente para realizar os exames com precisão apenas com uma picada no dedo. O ceticismo de Tracy fez com que Kate hesitasse.

Os principais contatos de Kate e Mike na Theranos eram Christian Holmes e seus dois irmãos da fraternidade Duke, Dan Edlin e Jeff Blickman. Mike os

chamava de “Theramanos”. Ele e Kate conversavam com eles por telefone e trocavam e-mails frequentemente antes do lançamento do site. Inicialmente, a Theranos queria inaugurar o site no dia 1º de abril de 2013, mas adiou a data várias vezes. Uma nova data de lançamento foi marcada para setembro, porém, à medida que o novo prazo se aproximava e com a pressão que Kate e Mike faziam nos Theramanos para que fornecessem dados mais concretos que fundamentassem as alegações que Elizabeth queria fazer, ficava aparente que algumas delas eram exageradas. Por exemplo, aos poucos eles descobriram que a Theranos não conseguia emitir os resultados dos exames em menos de 30 minutos. Kate atenuou a declaração, que passou a informar que os resultados ficavam prontos em “quatro horas ou menos”, e mesmo assim ela tinha dúvidas de que era verdade. Kate e Mike também começaram a suspeitar que a Theranos não conseguia realizar todos os exames de sangue com apenas as pequenas coletas de sangue da ponta do dedo, e que a empresa usava as coletas venosas tradicionais para alguns exames. Eles sugeriram a adição de um termo de isenção de responsabilidade no site para deixar isso claro, mas a resposta que obtiveram de Christian e Jeff foi que Elizabeth não queria um.

Mike estava ficando preocupado com a responsabilidade legal da Chiat\Day. Ele voltou a ler o contrato da agência com a Theranos. Ele isentava a Chiat\Day de quaisquer alegações feitas nos materiais de publicidade que o cliente tivesse aprovado por escrito. Ele imediatamente enviou um e-mail para Joe Sena, advogado do escritório de advocacia contratado pela agência, Davis & Gilbert, perguntando se a Chiat\Day deveria pedir que a Theranos usasse alguma linguagem específica em suas aprovações. Sena respondeu que isso não era necessário, mas encorajou-o a manter um registro de todas as aprovações escritas.

Enquanto isso, Kate brigava com Christian e Jeff sobre uma frase que Elizabeth queria adicionar ao site, que dizia: “Envie-nos amostras.” Kate perguntou-lhes se havia algum sistema logístico na empresa para transportar as amostras de sangue dos consultórios médicos para seu laboratório e acabou descobrindo que não havia nenhum. Os médicos que “se inscreviam” para o serviço estariam meramente gerando um e-mail automático direcionado para a caixa de entrada de Jeff. O que aconteceria a partir dali, ninguém sabia. Até onde Kate sabia, ninguém na Theranos havia parado para pensar sobre isso.

As 48 HORAS antes da inauguração do site se transformaram em uma confusão louca. Mike Yagi, que há meses trabalhava escrevendo e reescrevendo as mensagens publicitárias para satisfazer Elizabeth e que estava sob tremenda pressão, teve um ataque de ansiedade e foi para casa descansar. Ele saiu do escritório tão abruptamente e em tal estado que seus colegas não sabiam se ele algum dia retornaria.

Então, um dia antes do lançamento, a Theranos avisou que queria fazer uma videoconferência de emergência. Kate, Mike, Patrick, Lorraine Ketch e a redatora publicitária Kristina Altepeter, que estava substituindo Yagi, reuniram-se na sala das pranchas do galpão (assim chamada porque a mesa era feita de pranchas de surfe) e ouviram Elizabeth anunciar que a equipe jurídica da Theranos havia ordenado que algumas mudanças de última hora fossem feitas na redação. Kate e Mike ficaram irritados. Há meses que eles solicitavam uma revisão jurídica. Por que ela acontecia somente agora?

A ligação durou mais de três horas, indo até 22h30. Eles revisaram o site, frase por frase, enquanto Elizabeth ditava cada uma das alterações que precisavam ser feitas. Patrick chegou até a cochilar em determinado momento. Porém Kate e Mike ficaram alertas o suficiente para perceber que a linguagem estava sendo sistematicamente amenizada. “Bem-vindo à revolução dos exames laboratoriais” foi mudado para “Bem-vindo à Theranos”. “Resultados mais rápidos. Respostas mais rápidas” tornou-se “Resultados rápidos. Respostas rápidas”. “Somente uma gotinha é necessária” agora ficou “Somente algumas gotas são necessárias”.

Um pequeno texto ao lado da foto de uma criancinha loira de olhos azuis com o título “Adeus, agulhona malvada” anteriormente mencionava apenas coletas na ponta do dedo. Agora dizia: “Em vez de uma agulha enorme, podemos usar uma picadinha no dedo ou uma microamostra de uma coleta venosa.” Kate e Mike perceberam que isso era equivalente ao termo de isenção de responsabilidade que eles sugeriram.

Na parte do site com o título “Nosso Laboratório”, abaixo de uma foto ampliada de um nanoteiner, havia um banner da largura da página que dizia: “Na Theranos, conseguimos realizar todos os nossos exames laboratoriais a partir de uma amostra com $1/1.000$ do tamanho de uma amostra tradicional.” Na nova versão, o banner não apresentava mais a palavra “todos”. Mais abaixo, na mesma página, estava a afirmação que Kate queria retirar há

meses. Com o título “Precisão inigualável”, havia a referência sobre os 93% dos erros causados por falha humana e deduzia-se disso que “nenhum outro laboratório é mais preciso do que a Theranos”. Sem dúvida, isso foi retirado também.

AS REVISÕES DE última hora apenas serviram para reforçar a desconfiança de Kate e Mike. Elizabeth queria que todas aquelas alegações encantadoras fossem verdadeiras, mas só porque alguém quer muito que algo seja real, isso não o torna real, Mike pensava. Ele e Kate estavam começando a questionar se a Theranos possuía qualquer tipo de tecnologia. Será que a pomposa “caixa preta”, como as pessoas na Chiat\Day chamavam o equipamento da Theranos, sequer existia?

Eles compartilharam suas dúvidas crescentes com Stan, cujas interações com Sunny estavam ficando cada vez mais difíceis. A cada trimestre, Stan tinha que ficar indo atrás de Sunny para pedir dinheiro. Sunny sempre pedia que ele justificasse as contas que a agência enviava. Stan passava horas explicando uma por uma. Quando conversavam ao telefone, Sunny o colocava em viva-voz e ficava caminhando em sua sala. Quando Stan pedia que ele falasse mais perto do telefone para que pudesse entender o que dizia, Sunny ficava irritado.

No entanto, nem todos na Chiat\Day tinham uma opinião negativa sobre a Theranos. Os dois chefões do escritório de L.A., Carisa e Patrick, continuavam encantados com Elizabeth. Patrick idolatrava Lee Clow e a mágica publicitária que ele criara para a Apple. Estava claro que ele achava que a Theranos tinha o potencial para se tornar seu próprio grande legado. Kate comunicou suas preocupações a ele diversas vezes, mas ele não as considerava, achando que ela estava apenas sendo ela mesma, pois, de acordo com Patrick, Kate tinha uma tendência a ser dramática demais. Em seu ponto de vista, ela e Mike deveriam parar de questionar tudo e apenas terminar o trabalho que lhes tinha sido designado. Com a experiência que tinha, Patrick sabia que todas as startups de tecnologia eram caóticas e mantinham segredos. Para ele, não havia nada de anormal ou preocupante nisso.

Inauguração

Alan Beam estava em seu escritório analisando alguns relatórios laboratoriais quando Elizabeth enfiou a cabeça pela porta e pediu que ele a seguisse. Ela queria mostrar-lhe algo. Eles saíram do laboratório em direção a uma área de escritórios abertos onde outros funcionários estavam esperando. Ao seu sinal, um técnico picou o dedo de um voluntário, aplicou um implemento feito de plástico transparente no formato de um foguete ao sangue que gotejava. Esse era o dispositivo de coleta de amostras da Theranos. A ponta coletava o sangue e o transferia para dois motorzinhos na base do foguete. Os motores não eram de fato motores: eram os nanoteiners. Para completar a transferência, era necessário empurrar os nanoteiners para dentro do foguete de plástico, como um êmbolo. O movimento criava um vácuo que puxava o sangue para dentro deles.

Ou, pelo menos, essa era a ideia. Mas, naquele momento, as coisas não saíram como planejadas. Quando o técnico empurrou os dois tubinhos para dentro do dispositivo, houve um sonoro estalo e sangue se espalhando por todos os lugares. Um dos nanoteiners tinha acabado de explodir.

Elizabeth não se abalou. “Sem problemas, vamos tentar novamente”, disse calmamente.

Alan não sabia ao certo como interpretar a cena. Ele havia começado na Theranos há apenas algumas semanas e ainda tentava se familiarizar com o local. Ele sabia que o nanoteiner fazia parte do sistema patenteado de exames de sangue da empresa, mas nunca havia visto um sendo usado antes. Ele esperava que aquilo tivesse sido apenas um contratempo sem conexão com possíveis problemas maiores.

O tortuoso caminho que aquele esbelto patologista traçara até o Vale do Silício começou na África do Sul, onde ele cresceu. Após graduar-se em inglês na Universidade de Witwatersrand em Joanesburgo (conhecida como “Wits” pelos sul-africanos), ele se mudou para os Estados Unidos para estudar introdução à medicina na Universidade de Columbia, na cidade de

Nova York. A escolha fora orientada por seus pais, judeus conservadores que consideravam apenas algumas profissões aceitáveis para seu filho: advocacia, negócios ou medicina.

Alan havia ficado em Nova York para fazer medicina e se matriculou na Faculdade de Medicina Mount Sinai em Upper East Side, Manhattan, mas logo percebeu que alguns aspectos da profissão de médico não se encaixavam com seu temperamento. Desanimado pelo horário maluco de trabalho e pelas visões e cheiros do ambiente hospitalar, ele foi atraído pela especialidade mais tranquila da ciência laboratorial, levando-o a estudos de pós-doutorado em virologia e uma residência em patologia clínica no Brigham and Woman's Hospital em Boston.

Durante o verão de 2012, Alan cuidava do laboratório de um hospital infantil em Pittsburgh quando descobriu no LinkedIn uma vaga de emprego que se encaixava perfeitamente com sua crescente fascinação pelo Vale do Silício: diretor de laboratório em uma empresa de biotecnologia em Palo Alto. Ele tinha acabado de ler a biografia de Steve Jobs escrita por Walter Isaacson. O livro, que ele considerou imensamente motivador, tinha fundamentado seu desejo de se mudar para a Área da Baía de São Francisco.

Após ter candidatado-se para a vaga, Alan foi convidado para uma entrevista na sexta-feira às 18h. Ele achou o horário um pouco estranho, mas concordou alegremente. Primeiramente, ele teve uma reunião com Sunny, e depois com Elizabeth. Havia algo em Sunny que lhe pareceu vagamente assustador, mas a impressão passou rapidamente após a reunião com Elizabeth, que lhe pareceu muito sincera em sua determinação de transformar os serviços de saúde. Assim como a maioria das pessoas que a conheciam, Alan ficou impressionado por sua voz grave. Ele nunca havia ouvido uma voz assim antes.

Embora tenha recebido uma proposta de trabalho apenas alguns dias depois, Alan não pôde iniciar na Theranos imediatamente, pois tinha que obter sua licença médica da Califórnia primeiro. Isso levou oito meses, o que atrasou seu início oficial até abril de 2013. Até então, já fazia quase um ano que seu predecessor, Arnold Gelb, havia pedido demissão. Nesse ínterim, um diretor de laboratórios semiaposentado chamado Spencer Hiraki aparecia ocasionalmente para assinar os relatórios do laboratório. Isso não pareceu ser tão problemático para Alan, uma vez que o laboratório da Theranos estava

apenas testando semanalmente algumas amostras da clínica de funcionários da Safeway.

No entanto, o que parecia ser mais problemático era o ânimo do laboratório quando ele assumiu. Os integrantes da equipe estavam completamente desanimados. Durante a primeira semana de Alan no trabalho, Sunny despediu sumariamente um dos CLSs. O pobre coitado foi empurrado para fora pelos seguranças na frente de todo mundo. Alan ficou com uma distinta impressão de que não tinha sido a primeira vez que algo assim acontecia. Não era de se surpreender que eles estivessem tão para baixo, ele considerou.

O laboratório, agora sob o comando de Alan, estava dividido em duas partes: uma primeira sala no segundo andar do prédio que estava cheia de equipamentos comerciais de diagnóstico, e uma segunda sala, abaixo da primeira, onde a pesquisa era conduzida. A sala de cima era a parte do laboratório certificada pela CLIA e pela qual Alan ficou responsável. Sunny e Elizabeth viam os equipamentos convencionais dali como dinossauros que seriam extintos em breve pela revolucionária tecnologia da Theranos, então eles chamavam-na de “Jurassic Park”. Eles chamavam a sala de baixo de “Normandia”, em referência ao desembarque dos aliados no Dia D durante a Segunda Guerra Mundial. Os equipamentos patenteados da Theranos que lá estavam tomariam a indústria laboratorial à força, como as tropas aliadas que enfrentaram as chuvas de tiros nas praias da Normandia para liberar a Europa da ocupação nazista.

Em seu ímpeto e emoção, Alan acedeu àquela fanfarronice no início. Porém uma conversa que teve com Paul Patel, pouco tempo depois da demonstração frustrada do nanoteiner, criou dúvidas em sua cabeça sobre o real desenvolvimento da tecnologia da Theranos. Patel era o bioquímico que liderou o desenvolvimento dos exames de sangue do novo equipamento da Theranos, que Alan conhecia apenas pelo codinome — “4S”. Patel deixou escapar que sua equipe ainda estava realizando seus ensaios em placas de Petri na bancada. Isso surpreendeu Alan, que achava que os ensaios já estavam integrados ao 4S. Ao perguntar por que isso não estava acontecendo, Patel respondeu que a nova caixa da Theranos não estava funcionando.

EM MEADOS DO verão de 2013, enquanto a Chiat\Day estava na correria para deixar o site da Theranos pronto para o lançamento comercial, o 4S, também

conhecido como miniLab, estava em desenvolvimento por mais de dois anos e meio. Porém o dispositivo ainda permanecia em grande parte inacabado. A lista de problemas era longa.

O principal problema de todos era a cultura empresarial disfuncional na qual o projeto era desenvolvido. Elizabeth e Sunny consideravam qualquer um que levantasse alguma questão ou objeção como pessimista ou incrédulo. Os funcionários que insistiam em fazer isso eram geralmente marginalizados ou demitidos, enquanto os bajuladores eram promovidos. Sunny promoveu um grupo de indianos, todos aduladores, para funções essenciais. Um deles era Sam Anekal, o gerente responsável por integrar os vários componentes do miniLab e que tinha brigado com Ian Gibbons. Outro era Chinmay Pangarkar, bioengenheiro com doutorado em engenharia química pela Universidade da Califórnia em Santa Bárbara. Além deles, havia Suraj Saksena, químico clínico com doutorado em bioquímica e biofísica pela Universidade A&M do Texas. Em teoria, os três possuíam credenciais educacionais impressionantes, mas compartilhavam dois traços em seus perfis: tinham pouquíssima experiência industrial, pois começaram na empresa pouco tempo depois de terminarem os estudos, e tinham o hábito de dizer a Elizabeth e a Sunny o que os dois gostavam de ouvir, seja por medo, pelo desejo de progredir ou pelas duas coisas.

Para as dezenas de indianos contratados pela Theranos, o medo de serem demitidos envolvia mais do que o medo de ficar sem salário. A maioria possuía o visto de trabalho H-1B e dependia de um trabalho estável na empresa para poder continuar no país. Ter um chefe tirano como Sunny controlando seus destinos era o mesmo que um contrato de escravidão. De fato, Sunny tinha a mentalidade mestre/servo que era comum entre a geração mais antiga de empresários indianos. Os funcionários eram seus capachos. Ele esperava que todos estivessem à sua disposição 24 horas por dia e nos fins de semana. Ele verificava os registros de segurança todas as manhãs para ver quando eles tinham entrado e saído. Todas as noites, por volta das 19h30, ele dava uma passada pelo departamento de engenharia para certificar-se de que todos ainda estavam em suas mesas trabalhando.

Com o tempo, alguns funcionários começaram a perder o medo e inventaram formas de lidar com ele, como quando perceberam que estavam lidando com um adulto inconstante que ainda agia como criança, de intelecto

limitado e capacidade de concentração ainda mais limitada. Arnav Khannah, um jovem engenheiro mecânico que trabalhava no miniLab, descobriu uma forma garantida de fazer com que Sunny parasse de pegar no seu pé: responder aos e-mails dele usando mais de 500 palavras. Isso lhe outorgava várias semanas de paz, porque Sunny simplesmente não tinha paciência para ler e-mails longos. Outra estratégia era convocar uma reunião com sua equipe quinzenalmente e convidar Sunny para participar. Ele até aparecia nas primeiras, mas depois perdia o interesse ou se esquecia do compromisso.

Enquanto Elizabeth era rápida para entender os conceitos de engenharia, Sunny não conseguia acompanhar as conversas. Para dissimular, ele tinha o hábito de repetir os termos técnicos que ouvia os outros usando. Durante uma reunião com a equipe de Arnav, ele não parava de usar o termo “*end effector*” (efetor final), que é o dispositivo na ponta de um braço robótico. Só que Sunny não entendeu “*end effector*”, mas “*endofactor*” (palavra sem sentido algum). Durante o restante da reunião, ele continuou repetindo o inexistente “*endofactor*”. Na reunião seguinte que tiveram com Sunny, duas semanas depois, a equipe de Arnav trouxe uma apresentação de PowerPoint com o título “Atualização dos *Endofactors*”. Durante a apresentação de Arnav, os cinco integrantes da equipe trocavam olhares furtivos, receosos de que Sunny pudesse descobrir a piada. Mas ele nem se deu conta e a reunião procedeu sem incidentes. Após ele ter saído da sala, a equipe não conteve as gargalhadas.

Arnav e sua equipe também conseguiram fazer com que Sunny usasse o obscuro termo de engenharia chamado “fissuração”, que é geralmente uma referência a um fenômeno que produz pequenas rachaduras na superfície de um material, porém Arnav e seus colegas o usavam o tempo todo e fora de contexto para ver se Sunny começaria a repeti-lo, o que de fato aconteceu. O conhecimento que Sunny tinha de química também não era dos melhores. Ele achava que o símbolo químico do potássio era P (é K; P é o símbolo do fósforo) — um erro que nem estudantes do ensino médio cometeriam.

Todavia nem todos os contratempos que apareciam durante o desenvolvimento do miniLab eram culpa de Sunny. Alguns provinham das exigências irracionais de Elizabeth. Por exemplo, quando ela insistiu que os cartuchos do miniLab continuassem com o mesmo tamanho enquanto queria adicionar mais capacidade de exames neles. Arnav não entendia por que os

cartuchos não poderiam ter 1cm a mais, mesmo porque os clientes não o veriam. Depois da briga que teve com o Tenente-Coronel David Shoemaker, Elizabeth abandonou o plano de colocar os equipamentos da Theranos nas lojas da Walgreens e operá-los à distância, para que não tivesse problemas com a FDA. Em vez disso, o sangue coletado das picadas nos dedos dos pacientes seria despachado para o laboratório da Theranos em Palo Alto e testado lá. Mas ela ficou presa à ideia de que o miniLab era um aparelho destinado ao consumidor, como o iPhone ou o iPad, e que seus componentes necessitavam ser pequenos e bonitos. Ela ainda nutria sua ambição de colocar o equipamento nas casas das pessoas algum dia, como prometera aos primeiros investidores.

Outra dificuldade residia na insistência de Elizabeth para que o miniLab fosse capaz de realizar os quatro principais tipos de exames sanguíneos: imunoensaios, exames químicos gerais, exames hematológicos e exames que dependiam da amplificação do DNA. A única alternativa conhecida que permitiria combinar todos esses quatro exames em um equipamento de mesa era usar robôs que segurassem as pipetas. Entretanto, essa abordagem tinha uma falha inerente: com o tempo, a precisão de uma pipeta sofre variação. Quando a pipeta é novinha em folha, a aspiração de 5 mililitros de sangue pode exigir uma certa rotação do motorzinho que ativa a bomba da pipeta. Porém, três meses depois, a mesma rotação do motor pode suportar apenas 4,4 mililitros de sangue — uma diferença grande o suficiente para acabar com todo o exame. Embora a variação da pipeta fosse algo que atingisse todos os analisadores que usassem o sistema de pipetas, o fenômeno se destacava especialmente no miniLab. Suas pipetas tinham que ser recalibradas a cada dois ou três meses, e o processo de recalibração deixava o equipamento inutilizável por cinco dias.

Kyle Logan, um jovem engenheiro químico que começou na Theranos assim que saiu de Stanford após ganhar um prêmio acadêmico que levava o nome de Channing Robertson, tinha discussões frequentes com Sam Anekal a respeito dessa questão. Ele achava que a empresa deveria migrar para um sistema mais confiável que não envolvesse o uso de pipetas, como o que a Abaxis usava em seu analisador Piccolo Xpress. Sam sempre respondia que o Piccolo tinha a capacidade de realizar apenas um tipo de exame de sangue, os exames químicos gerais. (Diferentemente dos imunoensaios, que medem uma

substância no sangue através do uso de anticorpos que grudam-se à substância, os exames químicos gerais usam outros princípios químicos, como absorção de luz ou variações nos sinais elétricos.) E lembrava Kyle de que Elizabeth queria uma máquina que fosse mais versátil.

Comparado aos grandes analisadores comerciais de sangue, o miniLab apresentava outra falha gritante: sua capacidade de processamento era de apenas uma amostra de cada vez. As máquinas comerciais eram grandonas por um motivo: elas foram desenvolvidas para processar centenas de amostras simultaneamente. Usando o jargão industrial, isso era conhecido como possuir um alto *throughput*. Caso os centros de bem-estar da Therasanos atraíssem muitos pacientes, o baixo *throughput* do miniLab causaria grandes tempos de espera e seria uma piada a respeito da promessa da empresa sobre resultados rápidos.

Em uma tentativa de remediar o problema, alguém havia tido a ideia de empilhar seis miniLabs para que compartilhassem o mesmo citômetro para reduzir o tamanho e o custo da engenhoca. Essa máquina Frankenstein era chamada de “seis lâminas”, um termo emprestado do ramo de computadores, no qual empilhar os servidores é comum para ganhar espaço e energia. Nessas configurações de empilhamento modular, cada servidor é denominado “lâmina”.

Porém ninguém parou para pensar sobre as implicações que esse modelo teria em relação a uma variável essencial: a temperatura. Cada lâmina de miniLab gerava calor, e o calor sobe. Quando as seis lâminas estavam processando amostras ao mesmo tempo, a temperatura na lâmina de cima chegava a um nível que interferia nos exames. Kyle, que tinha 22 anos e acabado de sair da faculdade, não conseguia acreditar que algo tão básico assim tinha passado despercebido.

Além das questões envolvendo o cartucho, a pipeta e a temperatura, muitos outros imprevistos que assolavam o miniLab poderiam ser relegados ao fato de que o equipamento ainda estava em uma fase muito inicial de protótipo. Um tempo menor do que três anos não era considerado tanto assim para desenvolver e aperfeiçoar um equipamento médico complexo. Os problemas variavam desde os braços robóticos indo para os lugares errados, quebrando as pipetas, até os espectrofotômetros totalmente desalinhados. A certa altura, a centrífuga para sangue em um dos miniLabs explodiu. Todas essas coisas

poderiam ser consertadas, mas isso levaria tempo. A empresa ainda tinha muitos anos pela frente até obter um produto viável que pudesse ser usado nos pacientes.

Porém, na visão de Elizabeth, ela não tinha esses muitos anos. Doze meses antes, no dia 5 de junho de 2012, ela tinha assinado um novo contrato com a Walgreens com o compromisso de que a Theranos inauguraria seus serviços de exames sanguíneos em algumas das lojas da rede de farmácias até o dia 1º de fevereiro de 2013, em troca de \$100 milhões de “taxa de inovação” e \$40 milhões adicionais como empréstimo.

A Theranos não cumpriu o prazo — outro adiamento que, para a Walgreens, somava-se a três anos de atraso. Com a aposentadoria de Steve Burd, a parceria com a Safeway já estava desmoronando e, caso esperasse muito tempo, Elizabeth arriscava perder a Walgreens também. Ela estava determinada a lançar o produto nas lojas da Walgreens até setembro a qualquer custo.

Como o miniLab não estava em condições de ser utilizado, Elizabeth e Sunny decidiram desenterrar o Edison e fazer o lançamento do equipamento antigo. Em consequência, isso levou-os a tomar outra decisão fatal — a decisão de trapacear.

EM JUNHO, DANIEL Young, o gênio com doutorado no MIT que tinha chefiado a equipe de biomatemática da Theranos, foi visitar Alan Beam no Jurassic Park juntamente com um subordinado chamado Xinwei Gong. Durante os cinco anos que estava na Theranos, Daniel havia subido na hierarquia da empresa até se tornar o terceiro executivo. Elizabeth e Sunny sempre davam-lhe ouvidos e frequentemente relegavam a ele alguns problemas técnicos espinhosos a serem resolvidos.

Durante seus primeiros anos na Theranos, Daniel era o típico homem de família, saindo do escritório às 18h todas as noites para jantar com sua esposa e filhos. Essa rotina fazia com que alguns colegas de trabalho tirassem sarro dele pelas costas. Porém, após ser promovido a vice-presidente, Daniel se tornou uma pessoa diferente. Ele passou a trabalhar longas horas e ficava no escritório até tarde. Ele ficava muito bêbado nas festas da empresa, o que causava espanto, pois era sempre quieto e inescrutável no trabalho. E havia rumores de que estava dando em cima de uma funcionária.

Daniel disse a Alan que ele e Gong, que era conhecido como Sam, mexeriam no ADVIA 1800, um dos analisadores comerciais do laboratório. O ADVIA era um trambolho de 600kg, do tamanho de duas copiadoras grandes juntas, produzido pela Siemens Healthcare, a subsidiária alemã que produzia uma série de produtos médicos.

Ao longo das semanas seguintes, Alan percebeu que Sam passava horas abrindo a máquina e filmando seu interior com a câmera de seu iPhone. Ele fuçava naquela máquina para tentar fazê-la compatível com as pequenas amostras de sangue dos dedos, Alan percebeu. Parecia uma confirmação do que Paul Patel lhe havia dito: o 4S não deve estar funcionando, do contrário, por que recorrer a medidas tão extremas? Alan sabia que o Edison só conseguia realizar imunoensaios, então era lógico que Daniel e Sam tinham escolhido o ADVIA, cuja especialidade eram os exames químicos gerais.

Um dos grupos de exames de sangue mais pedidos pelos médicos era conhecido como o grupo “quim 18”. Seus componentes, que variavam de exames para medir os eletrólitos como o sódio, potássio e cloreto, até exames usados para monitorar o funcionamento do fígado e dos rins dos pacientes, eram todos exames químicos gerais. Não faria sentido algum lançar o produto nas lojas da Walgreens com um menu de exames sanguíneos que não incluísse esses testes. Eles correspondiam a dois terços dos pedidos médicos.

Porém o ADVIA fora desenhado para lidar com uma quantidade maior de sangue do que podia ser obtida com uma picada no dedo. Então, Daniel e Sam criaram uma série de passos para adaptar o analisador da Siemens para que usasse amostras menores. Um dos principais passos era o uso de um grande robô que ministrava líquidos, chamado Tecan, para diluir as pequenas amostras de sangue coletadas nos nanoteiners através de uma solução salina. Outro era transferir o sangue diluído para os recipientes customizados que tinham metade do tamanho daqueles que normalmente eram usados no ADVIA.

A combinação desses dois passos resolvia um problema conhecido como “volume morto”. Assim como em vários analisadores comerciais, o ADVIA caracterizava-se pelo uso de uma sonda que descia até a amostra sanguínea e a aspirava. Embora quase toda a amostra fosse aspirada, sempre ficava um pouco de líquido no fundo. Reduzir o tamanho do recipiente fazia com que

seu fundo ficasse mais perto da ponta da sonda e a diluição do sangue criava mais líquido para ser aspirado.

Alan tinha algumas reservas sobre a parte da diluição. O analisador da Siemens já fazia a diluição das amostras de sangue ao realizar os exames. O protocolo que Daniel e Sam haviam inventado implicava uma diluição dupla, uma antes de adentrar na máquina e outra enquanto estivesse dentro dela. Qualquer diretor de laboratório que honrasse seu salário sabia que quanto mais mexesse na amostra de sangue, mais chances de erros haveria.

Além disso, essa diluição dupla diminuía a concentração de analitos nas amostras sanguíneas para níveis que ficavam abaixo do limite permitido pela FDA para o ADVIA. Ou seja, era o mesmo que usar a máquina de tal forma que nem o fabricante, nem a agência reguladora aprovavam. Para obter o resultado final do paciente, era necessário multiplicar o resultado diluído pelo mesmo fator sanguíneo que havia sido diluído, mesmo sem saber se o resultado diluído era confiável. Mesmo assim, Daniel e Sam estavam orgulhosos de sua realização. Fundamentalmente, os dois eram engenheiros, para os quais o cuidado com pacientes era apenas um conceito abstrato. Se os remendos que andavam fazendo causassem consequências adversas, eles não seriam considerados os culpados. Era o nome de Alan, e não o deles, que estava na autorização da CLIA.

Ao terminarem o trabalho, um advogado da Theranos chamado Jim Foz apareceu na sala de Alan e sugeriu que a empresa patenteasse o que tinham feito. Alan achou aquilo uma ideia ridícula. Em sua concepção, mexer no equipamento de outro fabricante não chegava aos pés de inventar algo novo, especialmente se ele não funcionasse tão bem posteriormente.

O rumor de que as máquinas da Siemens haviam sido fraudadas chegou a Ted Pasco, que havia tomado o lugar de John Fanzio como gerente de compras e, no processo, herdou seu lugar como o principal ouvinte de fofocas da empresa. Ted logo percebeu evidências do que ele havia ouvido pela rádio-peão ao receber instruções de Elizabeth e Sunny para comprar mais seis ADVIAs. Ele conseguiu um bom desconto com a Siemens, mas, mesmo assim, o pedido ficou em torno de \$100 mil. Quanto mais perto chegavam do dia 9 de setembro de 2013, a data que Elizabeth estabelecera para o lançamento, Alan ficava cada vez mais preocupado porque a Theranos não estava pronta. Duas das análises realizadas nos analisadores *hackeados* da

Siemens estavam causando problemas específicos ao laboratório: a de sódio e a de potássio. Alan suspeitava que a causa do problema com a segunda era um fenômeno conhecido por “hemólise”, que ocorre quando os glóbulos vermelhos explodem e liberam potássio a mais na amostra. A hemólise era um efeito colateral conhecido na coleta por picada no dedo. Extrair sangue de um dedo coloca pressão nos glóbulos vermelhos e pode causar sua ruptura.

Alan tinha percebido uma folha de papel com um número colado na janela da sala de Elizabeth. Era a contagem regressiva para o lançamento. A mera visão daquilo o deixou em pânico. Alguns dias antes do lançamento, ele falou com ela e pediu que adiassem. Elizabeth não estava tão autoconfiante como sempre. Sua voz vacilava e ela estava visivelmente tremendo enquanto tentava garantir a ele que estava tudo certo. Caso necessário, eles poderiam recorrer às coletas venosas tradicionais, ela disse. Isso fez com que Alan se sentisse melhor por um instante, mas sua ansiedade voltou assim que saiu do escritório.

ANJALI LAGHARI, A química que trabalhara com Ian Gibbons por dez anos, somando o tempo na Theranos e em outra empresa de biotecnologia, ficou consternada ao retornar de suas férias de três semanas que passara na Índia, no fim de agosto.

Anjali chefiava o grupo de imunoensaios. Sua equipe há anos tentava desenvolver os exames de sangue no equipamento mais velho da Theranos, o Edison. Para sua frustração, a taxa de erros das máquinas em design preto e branco ainda era alta demais para alguns exames. Elizabeth e Sunny prometiam a ela há um ano que tudo ficaria bem quando a empresa apresentasse seu equipamento da próxima geração, o 4S. Porém esse dia parecia nunca chegar. Sem problemas, desde que a Theranos permanecesse como operadora de pesquisa e desenvolvimento, o que ainda era o caso quando Anjali viajou à Índia, três semanas antes. Porém, de repente, agora todo mundo estava falando sobre a “inauguração” e havia e-mails em sua caixa de entrada comentando sobre o iminente lançamento comercial.

Lançamento? Com o quê? Anjali questionou-se, ficando mais alarmada.

Ela descobriu que, durante sua ausência, funcionários que não eram autorizados pela CLIA haviam sido permitidos em seu laboratório. Ela não sabia o porquê, porém sabia que o laboratório tinha instruções de esconder o

que estivessem fazendo dos representantes da Siemens quando eles apareciam para fazer a manutenção das máquinas da fabricante alemã.

Mudanças também foram feitas na forma pela qual as amostras eram processadas nos Edisons. Seguindo as ordens de Sunny, agora elas eram pré-diluídas com uma administradora de líquidos Tecan antes de serem processadas pelo equipamento. Isso servia para compensar o fato de que o Edison conseguia realizar no máximo três exames com uma amostra da picada no dedo. A pré-diluição do sangue criava mais volume para realizar os testes. Porém, se o equipamento já tinha uma alta taxa de erros em circunstâncias normais, uma diluição adicional provavelmente só pioraria as coisas. Anjali também tinha dúvidas quanto aos nanoteiners. O sangue sempre acabava secando nos tubinhos e ela e seus colegas não conseguiam extrair o suficiente.

Ela tentou mostrar os fatos à Elizabeth e Daniel Young enviando-lhes um e-mail com os dados do Edison coletados do último ensaio da Theranos com uma empresa farmacêutica — a Celgene —, que datava de 2010. Naquele ensaio, a Theranos havia usado o Edison para identificar marcadores inflamatórios no sangue de pacientes com asma. Os dados mostravam uma taxa de erro inaceitavelmente alta, fazendo com que a Celgene cancelasse a parceria entre as empresas. Desde aquele ensaio fracassado, nada havia mudado, Anjali reforçou.

Nem Elizabeth, tampouco Daniel deram importância ao e-mail. Após oito anos na empresa, Anjali se viu em uma encruzilhada ética. Ainda estar resolvendo os problemas no produto era uma coisa enquanto estivessem na fase de P&D, examinando o sangue de funcionários e seus familiares que se voluntariavam, mas fazer a inauguração nas lojas da Walgreens significava expor a população em geral ao que, em essência, era um grande experimento de pesquisa não autorizado. Isso era algo que ela não podia aceitar, então decidiu pedir demissão.

Quando soube da notícia, Elizabeth pediu que Anjali fosse até sua sala. Ela queria saber por que ela estava saindo e se havia algo que a convenceria a ficar. Mais uma vez, Anjali expôs suas preocupações: a taxa de erro do Edison estava muito alta e o nanoteiner ainda tinha problemas. Por que não esperar até que o 4S estivesse pronto? Por que apressar o lançamento agora? Foi o que ela perguntou.

“Porque quando prometo algo a um cliente, eu cumpro”, Elizabeth respondeu.

Essa resposta não fazia sentido para Anjali. A Walgreens era apenas um parceiro comercial. Os clientes finais da Theranos seriam os pacientes que iriam até as lojas da Walgreens e pediriam pelos exames de sangue, achando que poderiam confiar neles para tomar decisões médicas. Não era com esses clientes que Elizabeth se preocupava. Quando Anjali retornou à sua mesa, a notícia sobre seu pedido de demissão havia se espalhado e seus colegas de trabalho estavam vindo para se despedir. Ela recebeu uma semana de aviso prévio e planejava trabalhar até o último dia, porém Sunny não estava gostando da cena que aquelas despedidas em público estavam causando. Ele enviou Mona Ramamurthy, a chefe de recursos humanos, para dizer a Anjali que deveria sair imediatamente.

Antes de sair, ela imprimiu o e-mail que enviara a Elizabeth e Daniel. Ela pressentia que aquilo não acabaria bem e precisava de algo para se proteger, algo que provasse que tinha discordado da decisão de proceder com o lançamento. Teria sido mais fácil encaminhar o e-mail para sua conta particular no Yahoo, mas ela sabia que Sunny monitorava de perto as movimentações de e-mails dos funcionários. Sendo assim, ela escondeu a impressão em sua bolsa e saiu. Anjali não era a única com receios. Tina Noyes, sua principal assistente no grupo de imunoensaios e que havia trabalhado na Theranos por mais de sete anos, também pediu as contas.

Os pedidos de demissão deixaram Elizabeth e Sunny furiosos. No dia seguinte, eles convocaram uma reunião com toda a equipe no refeitório. Cópias de *O Alquimista*, o famoso romance de Paulo Coelho que conta a história de um pastor de ovelhas andaluz que descobre seu destino quando faz uma jornada ao Egito, foram colocadas sobre todas as cadeiras. Visivelmente ainda bravos, Elizabeth disse ao grupo de funcionários que ela estava construindo uma religião. Se houvesse alguém entre eles que não acreditasse, esta pessoa deveria sair. Sunny disse de forma mais direta: qualquer um que não estivesse preparado para demonstrar completa devoção e lealdade absoluta à empresa deveria “ir para a p**a que pariu”.

Unicórnio

Ela odiou a ilustração do artista. Ele tinha deixado sua cabeça gigante e criado um sorriso vazio e inocente que incutia a imagem de uma loira burra. Tirando isso, o resto do artigo a tinha agradado. Ele ocupava quase a página toda na primeira seção do *Wall Street Journal* e tocava nos pontos certos. A coleta de sangue pela forma tradicional, com uma agulha no braço, era comparada ao vampirismo ou, como o autor tinha colocado mais elegantemente, “medicina por Bram Stoker”. Por contraste, os processos da Theranos eram descritos como aqueles que demandavam “apenas volumes microscópicos de sangue” e “mais rápidos, mais baratos e mais precisos do que os métodos convencionais”. A brilhante desistente de Stanford por trás daquela invenção inovadora foi consagrada como “a próxima Steve Jobs ou Bill Gates” por não menos que o ex-secretário de Estado, George Shultz, o homem a quem muitos responsabilizavam pela vitória na Guerra Fria, em uma referência no fim do artigo.

Foi Elizabeth que estruturou o texto, que foi publicado na edição de sábado, dia 7 de setembro de 2013, do *WSJ*, para coincidir com o lançamento comercial dos serviços de exames sanguíneos da Theranos. Uma coletiva de imprensa aconteceria logo cedo na segunda-feira para anunciar a abertura do primeiro centro de bem-estar da Theranos em uma loja da Walgreens em Palo Alto, além dos planos de expansão nacional da parceria. Para uma startup até agora desconhecida, ter uma cobertura com tantos elogios assim em uma das publicações mais proeminentes e respeitadas do país era uma conquista e tanto. Foi a relação próxima de Elizabeth com Shultz que tornou isso possível — um contato que ela fizera dois anos antes, tendo cultivado-o cuidadosamente.

O ex-estadista, que além de dar forma à política externa da administração de Reagan também serviu como secretário de trabalho e secretário da fazenda para o presidente Nixon, juntou-se à diretoria da Theranos em julho de 2011 e tornou-se um dos principais apoiadores de Elizabeth. Membro ilustre da

Hoover Institution, a fábrica de ideias localizada no campus de Stanford, Shultz permaneceu como uma figura reverenciada e de influência nos círculos republicanos, não obstante sua idade avançada (ele tinha 92). Isso o tornava um favorito para ocasionalmente escrever os editoriais do famoso jornal conservador.

Durante uma visita à sede do jornal em Midtown Manhattan para falar sobre a mudança climática com a diretoria editorial em 2012, Shultz havia mencionado a reservada e reclusa fundadora de uma startup no Vale do Silício que, ele pensava, certamente revolucionaria a medicina com sua tecnologia. Intrigado, o editor de longa data do *WSJ*, Paul Gidot, ofereceu-se para enviar um de seus redatores para entrevistar a misteriosa menina-prodígio assim que ela estivesse disposta a quebrar o silêncio e apresentar sua invenção para o mundo. Um ano depois, Shultz entrou em contato novamente para informar que Elizabeth estava pronta e Gidot incumbiu a missão para Joseph Rago, integrante da diretoria editorial do *WSJ* e que escrevera extensivamente sobre saúde. O resultado final apareceu na coluna Entrevista do Fim de Semana, o destaque das páginas de opinião da edição de sábado.

Elizabeth escolheu um lugar seguro para festejar. A Entrevista do Fim de Semana, que era feita por integrantes da equipe de Gidot em forma de revezamento, não tinha a intenção de apresentar um jornalismo investigativo incisivo. Ela apresentava o que o próprio nome sugeria: uma entrevista com tom geralmente amigável e sem confrontos. Além disso, a mensagem de Elizabeth sobre romper com uma indústria antiga e ineficiente caíria bem com o ethos do editorial do *WSJ*, antirregulatório e a favor dos negócios. E nem mesmo Rago, que ganhou um prêmio Pulitzer por ter escrito editoriais duros que dissecavam o Obamacare, tinha qualquer motivo para suspeitar de que o discurso de Elizabeth não era verdadeiro. Durante sua visita a Palo Alto, ela lhe mostrou o miniLab ao lado do seis lâminas e ele se voluntariou para uma demonstração, recebendo o que aparentavam ser resultados precisos em sua caixa de entrada do e-mail antes mesmo de sair do local. O que ele não sabia era que Elizabeth planejava usar o lançamento nas lojas Walgreens juntamente com o artigo que ele escrevera, contendo as alegações enganosas dela, como uma validação pública necessária para que ela desse início imediato a uma nova campanha de levantamento de fundos, uma que deixaria a Theranos em destaque no palco do Vale do Silício.

MIKE BARSANTI CURTIA suas férias em Lago Tahoe quando seu telefone tocou. Era Donald A. Lucas, o filho do legendário investidor de risco Donald. L. Lucas. Mike e Don tinham feito faculdade juntos no início dos anos 1980 na Universidade de Santa Clara e, desde então, continuavam amigos. Mike era o CFO aposentado de uma empresa de frutos do mar e aves que sua família tinha comandado na Área da Baía de São Francisco por mais de seis décadas antes de vendê-la, no ano anterior.

Don estava ligando para Mike a respeito de um investimento: a Theranos. Foi uma surpresa para Mike. A última vez que tinha ouvido falar da startup fora sete anos antes, quando ele e Don participaram de uma apresentação de 20 minutos que Elizabeth fez em Sand Hill Road para demonstrar sua pequena máquina de exames de sangue. Mike lembrava-se muito bem de Elizabeth: na época, ela deu a impressão de ser uma jovem cientista desalinhada, usando óculos fundo de garrafa, sem maquiagem e falando toda nervosa para uma plateia de homens com mais do dobro de sua idade. Naquele momento, Don era o diretor da RWI Ventures, uma agência de investimentos que ele abriu na década de 1990 após ter aprendido os truques do negócio de investimento de risco durante os dez anos em que trabalhou com seu pai. Mike já tinha sido investidor na RWI. Com sua curiosidade despertada pela jovem que era estranha, mas perceptivelmente inteligente, ele perguntou a Don por que a agência não havia apostado nela, como seu pai fizera. Don explicou que, após cuidadosas ponderações, ele tinha sido contra. Elizabeth fazia tudo ao mesmo tempo, sem ter foco, seu pai não conseguia controlá-la mesmo sendo o chefe da diretoria e Don não gostava, ou não confiava nela, Mike lembra-se de ter ouvido de seu amigo.

“Don, o que mudou?”, Mike perguntou agora.

Don estava todo animado e explicou que a Theranos tinha evoluído muito desde então. A empresa estava prestes a anunciar o lançamento de seu inédito exame com uma picadinha no dedo em um dos maiores canais de rede de revenda do país. E isso não era tudo, acrescentou. Os equipamentos da Theranos também estavam sendo usados pelos militares dos EUA.

“Você sabia que eles estão com os Fuzileiros no Iraque?”, ele perguntou a Mike.

Mike não estava seguro de que tinha entendido corretamente. “O quê?”, ele soltou.

“Pois é, eu os vi empilhados na sede da Theranos depois que voltaram.”
Se tudo isso fosse verdade, era uma evolução impressionante, Mike considerou.

Don tinha aberto uma nova agência em 2009 chamada Grupo Lucas Venture. Em reconhecimento à longa relação com seu já idoso pai, que andava meio confuso, pois sofria o estágio inicial de Alzheimer, Elizabeth estava lhe dando a chance de investir na empresa com condições especiais, diferentes das que outros investidores teriam na grande rodada de investimentos que se aproximava. Com o propósito de aproveitar o que entendia ser uma ótima oportunidade, o Grupo Lucas Venture estava juntando dinheiro para dois novos fundos, Don disse a Mike. Um deles era um fundo de investimento tradicional que seria aplicado em várias empresas, incluindo a Theranos. O segundo seria devotado exclusivamente à Theranos. Será que Mike toparia? Em caso afirmativo, o tempo era curto. A transação tinha de ser encerrada até o fim de setembro.

Algumas semanas depois, na tarde do dia 9 de setembro de 2013, Mike recebeu um e-mail de Don com o assunto “Theranos - urgente”, que continha mais detalhes. O e-mail, que foi enviado para pessoas que, como Mike, já tinham investido nos fundos de Don, apresentava links para o artigo do *Wall Street Journal* e para a coletiva de imprensa que a Theranos dera naquela manhã. O Grupo Lucas Venture, o e-mail informava, tinha sido “convidado” para investir \$15 milhões na Theranos. As condições especiais oferecidas por Elizabeth à agência avaliavam a Theranos em \$6 bilhões.

Mike respirou fundo. Era uma avaliação altíssima. Não teve como ele não ficar bravo com Don. Quando seu amigo havia desconsiderado sua sugestão para que investissem sete anos antes, a Theranos fora avaliada em cerca de \$40 milhões, ele lembra com pesar.

Certamente, a empresa parecia uma aposta muito mais segura agora. O e-mail de Don dizia que a Theranos havia “assinado contratos e feito parcerias com revendedores gigantes e farmácias, como também com várias empresas farmacêuticas, programas populares de benefícios de saúde, corretoras de seguros, hospitais, clínicas e várias agências do governo”. O texto também dizia que a empresa tinha “fluxo de caixa positivo desde 2006”.

Mike e outros dez familiares tinham aplicado dinheiro em uma empresa instituída como sociedade anônima para que pudessem investir nesses tipos

de negócios de risco. Após conversar com eles, ele decidiu mandar ver no investimento e enviou \$790 mil para Don. Dezenas de outros investidores do Grupo Lucas Venture, conhecidos no jargão da área como “parceiros limitados”, fizeram o mesmo, escrevendo cheques com quantias variadas. Os investidores iam desde pessoas como Robert Colman, cofundador do agora falido banco de investimentos Robertson Stephens & Co., em São Francisco, até um psicoterapeuta aposentado de Palo Alto.

COM A CHEGADA do outono de 2013, chovia tanto dinheiro no ecossistema do Vale que um novo termo surgiu para descrever a nova espécie de startups que florescia. Em um artigo publicado no dia 2 de novembro de 2013 no site de notícias sobre tecnologia, *TechCrunch*, uma investidora de risco chamada Aileen Lee escreveu sobre a proliferação de startups que valiam \$1 bilhão ou mais. Ela as chamava de “unicórnios”. Apesar desse apelido, os unicórnios de tecnologia não eram mito: nas contas de Lee, havia 30 — número que em breve ultrapassaria uma centena.

Em vez de recorrerem rapidamente ao mercado de ações, como seus predecessores “pontocom” fizeram no fim dos anos 1990, os unicórnios conseguiam atrair incríveis quantias de dinheiro de forma particular e, assim, evitavam o controle rigoroso que acontecia ao abrirem seu capital.

A garota-propaganda dos unicórnios era a Uber, empresa do aplicativo de transporte fundada pelo ambicioso engenheiro Travis Kalanick. Algumas semanas antes da entrevista de Elizabeth para o *WTJ*, a Uber havia atraído \$361 milhões em investimentos, elevando o valor da empresa para \$3,5 bilhões. Também havia o Spotify, serviço de *streaming* de música que, em novembro de 2013, levantou \$250 milhões em ações, fazendo com que a empresa valesse \$4 bilhões.

Os valores das empresas continuaram subindo ao longo dos anos seguintes, mas, naquele momento, todos foram superados pela Theranos. E a distância entre eles só aumentaria.

O artigo no *WTJ* chamou a atenção de Christopher James e de Brian Grossman, dois profissionais experientes de investimentos que administravam um fundo de hedge em São Francisco, chamado Partner Fund Management. Com cerca de \$4 bilhões em ativos, a Partner Fund possuía uma história de sucesso, registrando um retorno médio de 10% ao ano desde

que James fundou-a, em 2004. Parte do sucesso poderia ser creditada ao grande portfólio da área da saúde, que era supervisionado por Grossman.

Após James e Grossman terem entrado em contato com Elizabeth, ela os convidou para uma reunião no dia 15 de dezembro de 2013. Ao chegarem na sede da Theranos, que possuía uma extensa estrutura bege ao lado de uma colina que ficava colada ao campus de Stanford, a primeira coisa que ambos perceberam foi o forte sistema de segurança. Havia várias seguranças na entrada e eles tiveram que assinar contratos de confidencialidade apenas para serem autorizados a entrar. Uma vez lá dentro, os seguranças os escoltavam a todos os lugares, até ao banheiro. Partes do local não podiam ser acessadas sem chaves-cartão específicas e eles não tinham permissão para visitá-las.

Elizabeth e Sunny sempre cuidaram da segurança, porém seu nível de paranoia alcançara um novo pico com o lançamento nas lojas da Walgreens. Eles estavam convencidos de que a Quest e a LabCorp viam a Theranos como um inimigo mortal ao seu confortável oligopólio e que elas tentariam acabar com seu novo concorrente de qualquer forma possível. Também havia a questão da promessa feita por John Fuisz em seu depoimento sobre Elizabeth de “foder com a vida dela” até que morresse. Ela levou a ameaça muito a sério. Após se aposentar das forças armadas, um pouco antes naquele mesmo ano, James Mattis se juntou à diretoria da Theranos e, sob sua recomendação, Elizabeth contratou Jim Rivera, o diretor de seu grupo de proteção especial no Pentágono. Rivera era o profissional grisalho que protegia Mattis em suas frequentes viagens ao Iraque e ao Afeganistão. Ele carregava uma arma sob seu paletó ou em seu calcanhar o tempo todo e liderava uma equipe de meia dúzia de seguranças que usavam terno preto e fone de ouvido para comunicação.

As rigorosas medidas de segurança impressionaram James e Grossman. O fato parecia o caso da Coca-Cola e de todos os esforços feitos para protegerem a fórmula secreta do refrigerante, sugerindo a eles que a Theranos possuía uma propriedade intelectual valiosa a ser protegida. As declarações de Elizabeth e Sunny consolidaram essa impressão.

Durante a primeira reunião, Elizabeth e Sunny disseram a seus convidados que a tecnologia patenteada da Theranos, de picar o dedo, conseguia realizar exames sanguíneos que abordavam 1.000 dos 1.300 códigos usados pelos laboratórios para fazerem a cobrança dos planos de saúde, de acordo com um

processo jurídico que a Partner Fund moveu contra a Theranos posteriormente. (Muitos exames de sangue envolviam mais de um código, então o número real de exames representados pelos milhares de códigos ficava em apenas algumas centenas.)

Em uma segunda reunião três semanas depois, o casal fez uma apresentação no PowerPoint com gráficos de dispersão que pretendiam comparar os dados de exames dos analisadores patenteados pela Theranos com os dados de máquinas convencionais dos laboratórios. Cada gráfico mostrava pontos de dados aglomerados ao redor de uma linha reta que subia diagonalmente do eixo *X* horizontal. Isso indicava que os resultados dos exames da Theranos estavam quase perfeitamente correlacionados àqueles feitos em máquinas convencionais. Ou seja, sua tecnologia era tão precisa quanto os exames tradicionais. O problema era que a maior parte dos dados nos gráficos não era do miniLab, tampouco do Edison. Eles provinham de outros analisadores de sangue comerciais comprados pela Theranos, incluindo um que fora fabricado por uma empresa localizada a uma hora ao norte de Palo Alto, chamada Bio-Rad.

Sunny também disse a James e a Grossman que a Theranos tinha desenvolvido cerca de 300 tipos diferentes de exames, que variavam desde aqueles comumente pedidos para medir glicose, eletrólitos e funções dos rins até os mais difíceis para detecção de câncer. Ele se gabava de que a Theranos conseguia realizar 98% dos exames com amostras minúsculas de sangue extraídas com uma picada no dedo e, em seis meses, conseguiriam realizar todos eles dessa forma. Os 300 tipos de exames representavam de 99% a 99,9% de todos os pedidos dos laboratórios e a Theranos havia submetido cada um deles à aprovação da FDA, declarou.

A afirmação mais audaciosa de Sunny e Elizabeth era que o sistema da Theranos tinha a capacidade de realizar 70 tipos de exames simultaneamente com apenas uma amostra da picada no dedo e que, em breve, o número aumentaria. A capacidade de realizar tantos exames com apenas uma ou duas gotas de sangue era algo como um Santo Graal no campo de microfluídicos. Milhares de pesquisadores ao redor do mundo em universidades e indústrias perseguiram esse objetivo por mais de duas décadas, desde quando o cientista suíço Andreas Manz havia demonstrado que as técnicas de microfabricação desenvolvidas pela indústria de chips de computadores poderiam ser

reorientadas para produzirem pequenos canais que movimentassem volumes minúsculos de fluidos.

No entanto, isso ficava além do alcance por alguns motivos básicos. O principal era que diferentes classes de exames de sangue exigiam métodos muito diferentes. Uma vez que uma amostra sanguínea fosse usada para um imunoensaio, não sobrava a quantidade necessária de sangue para um conjunto totalmente diferente de técnicas laboratoriais necessárias para um ensaio químico geral ou hematológico. Outro motivo era que, embora os chips microfluídicos tivessem a capacidade de lidar com volumes muito pequenos, ninguém havia descoberto ainda como prevenir a perda de parte da amostra durante a transferência para o chip. Perder um pouquinho da amostra sanguínea não importava muito quando a amostra era grande, porém tornava-se um grande problema quando a amostra era minúscula. E lá estavam Elizabeth e Sunny dizendo que a Theranos havia resolvido essa e outras dificuldades — desafios que haviam atormentado toda uma ramificação da pesquisa de bioengenharia.

Além das supostas realizações científicas da Theranos, o que ajudou a convencer James e Grossman foi o quadro de diretores. Além de Shultz e Mattis, agora havia o ex-secretário de Estado Henry Kissinger, o ex-secretário de defesa William Perry, o ex-diretor da Comissão dos Serviços do Exército no Senado Sam Nunn, e o ex-almirante da marinha Gary Roughead. Eram homens de reputação ilibada e heroica que concediam à Theranos o certificado de legitimidade. O denominador comum entre eles era que todos, assim como Shultz, faziam parte da Hoover Institution. Após conquistar a amizade de Shultz, Elizabeth metodicamente desenvolveu a amizade com os outros e ofereceu-lhes assentos na diretoria, e em troca eles comprariam ações.

A presença desses antigos integrantes de secretarias, senadores e oficiais militares na diretoria também concedia credibilidade às afirmações de Elizabeth e Sunny de que os equipamentos da Theranos estavam sendo usados em campo pelos militares dos EUA. James e Grossman consideravam que os serviços de exames com uma picada no dedo que a Theranos iniciaria nas lojas da Walgreens e Safeway seriam um sucesso entre os consumidores e captariam uma grande fatia do mercado de exames sanguíneos norte-

americano. Um contrato com o Departamento de Defesa acrescentaria outra grande fonte de receitas.

Uma planilha com projeções financeiras enviada por Sunny a executivos de hedge funds apoiava essa percepção. Havia a previsão de lucros brutos de \$165 milhões sobre a receita de \$261 milhões em 2014 e lucros brutos de \$1,08 bilhão sobre a receita de \$1,68 bilhão em 2015. Mal sabiam eles que Sunny inventara todos os números do nada. A Theranos não tinha um diretor financeiro desde que demitiram Henry Mosley, em 2006. O cargo que mais se aproximava da função era o de controller, ocupado por Danise Yam. Seis semanas após Sunny ter enviado suas projeções à Partner Fund, Yam enviou algumas totalmente diferentes para uma empresa de consultoria chamada Aranca, com o objetivo de tratar sobre a precificação das opções de ações para os funcionários. A previsão feita por Yam era de \$35 milhões em 2014 e de \$100 milhões em 2015 (\$130 milhões e \$980 milhões a menos, respectivamente, do que Sunny projetara à Partner Fund). A diferença nas receitas era ainda maior: ela previra receitas de \$50 milhões em 2014 e de \$134 milhões em 2015 (\$211 milhões e \$1,55 bilhão a menos do que as projeções enviadas à Partner Fund). Como seria comprovado, mesmo os números de Yam eram extremamente otimistas.

James e Grossman, é claro, não tinham como saber que as projeções internas da Theranos estavam entre 5 a 12 vezes mais baixas do que as que eram mostradas. A ideia de que algo tão desfavorável estivesse acontecendo não lhes passou pela cabeça, levando em conta o quadro de diretores tão prestigiosos. Isso sem mencionar o fato de que a diretoria tinha um consultor especial chamado David Boies que participava de todas as reuniões. Com um dos melhores advogados do país sempre de olho, o que poderia dar errado?

No dia 4 de fevereiro de 2014, a Partner Fund comprou 5.655.294 ações da Theranos pelo preço de \$17 cada uma — \$2 a mais por ação do que o Grupo Lucas Venture tinha pago apenas quatro meses antes. O investimento injetou outros \$96 milhões aos cofres da Theranos, elevando o valor da empresa para impressionantes \$9 bilhões. Isso significava que Elizabeth, dona de pouquinho mais da metade da empresa, tinha um patrimônio líquido de quase \$5 bilhões.

O Neto

Em pé no meio de uma multidão de novos colegas no refeitório do antigo prédio do Facebook, Tyler Shultz ouvia um discurso emocionante de Elizabeth. Ela falava sobre a morte prematura do tio devido a um câncer e como os exames da Theranos poderiam ter indicado a doença com antecedência. Era nessa missão que ela trabalhava incansavelmente nos últimos dez anos, ela disse com os olhos marejados e com a voz falhando: um mundo onde ninguém teria que dizer adeus a um amado cedo demais. Para Tyler, a mensagem foi profundamente inspiradora. Ele começara na Theranos há menos de uma semana, após ter graduado-se em Stanford na primavera e ter passado o verão mochilando pela Europa. Eram muitas informações para absorver em poucos dias, incluindo a grande novidade que Elizabeth anunciaria na reunião que convocara para todos os funcionários: a empresa faria a inauguração de sua tecnologia nas lojas Walgreens.

Tyler conheceu Elizabeth no fim de 2011 quando foi visitar seu avô, George, que morava perto do campus de Stanford. Na época, ele estava no penúltimo ano de engenharia mecânica. A visão que Elizabeth tinha sobre exames instantâneos e indolores com gotas de sangue coletadas da ponta dos dedos mexeu com ele. Após ter feito um estágio na Theranos durante aquele verão, ele mudou o curso para biologia e candidatou-se para uma vaga de tempo integral na empresa.

Seu primeiro dia no trabalho foi dramático. Uma mulher chamada Anjali, que chefiava a equipe de imunoensaios, havia pedido demissão e havia um grupo de funcionários ao redor dela no estacionamento se despedindo. Havia rumores de que Anjali e Elizabeth tinham se desentendido para valer. Então, três dias depois, Tyler foi informado de que o grupo de engenharia de proteínas no qual havia sido alocado tinha sido desmembrado e todos estavam sendo direcionados para ajudar a equipe de imunoensaios, que estava com falta de pessoal. Foi um tanto quanto caótico e confuso, mas o discurso

cheio de entusiasmo de Elizabeth fez suas preocupações iniciais desaparecerem. Ele saiu da reunião energizado e motivado para trabalhar bastante.

Após um mês na função, Tyler conheceu uma recém-contratada chamada Erika Cheung. Como Tyler, ela tinha acabado de terminar seu curso de biologia na faculdade, mas as semelhanças acabavam por aí. Com seus cabelos loiros escuros e com um avô famoso, Tyler era um produto do establishment, enquanto Erika vinha de uma família de classe média e multirracial. Seu pai emigrara de Hong Kong para os EUA e foi crescendo profissionalmente, desde carregador de pacotes até gerente de engenharia na UPS. Ela passou vários períodos de sua infância em *homeschooling*.

Apesar de terem vindo de contextos diferentes, Tyler e Erika se tornaram amigos em uma questão de instantes. A função que tinham na equipe de imunoensaios era ajudar na realização de experimentos que verificavam a precisão dos exames sanguíneos dos dispositivos Edison da Theranos, antes que fossem empregados no laboratório para o uso em pacientes. Esse processo de verificação era conhecido como “validação de ensaio”. As amostras de sangue usadas nos experimentos vinham de funcionários e, às vezes, de amigos e familiares dos funcionários. Para encorajá-los a participar, a Theranos pagava \$10 por tubo, o que significava que era possível ganhar até \$50 de uma vez. Tyler e Elizabeth competiam para ver quem conseguiria ganhar \$600 primeiro — após esse limite, a empresa tinha que declarar os pagamentos para serem compensados no IR. Durante um fim de semana, a Theranos buscava mais voluntários, então Tyler convidou os quatro colegas com os quais dividia a casa para que participassem. Eles pegaram todo o dinheiro que ganharam — \$250 — para fazer uma festa com cerveja e hambúrgueres naquela noite, na casa caindo aos pedaços que alugavam a alguns quarteirões dali.

O PRIMEIRO BALDE de água fria no entusiasmo de Tyler em seu trabalho na Theranos aconteceu quando viu o interior de um Edison. Durante seu estágio no verão anterior, não haviam deixado que chegasse perto de um, então, ele tinha altas expectativas quando uma cientista chinesa chamada Ran Hu mostrou-lhe uma das máquinas sem o case preto e branco. Junto dele estava Aruna Ayer, sua supervisora. Ela estava tão curiosa quanto ele: como chefe

do grupo de engenharia de proteína, ela também nunca havia visto um Edison antes. Enquanto Ran dava uma rápida demonstração, Tyler e Aruna não sabiam ao certo o que pensar. O dispositivo não parecia ter mais nada além de uma pipeta presa a um braço robótico que se movia para frente e para trás em um suporte. Os dois esperavam ver um sofisticado sistema microfluídico. Mas aquilo parecia algo que um aluno de ensino médio poderia realizar em casa.

Tentando se manter de mente aberta, Aruna perguntou: “Ran, você acha que isso é legal?”

Em um tom de voz que dava a entender que não, Ran respondeu: “Vou deixar que você mesma decida.”

Quando o case foi colocado novamente, havia uma interface touchscreen no Edison, mas até isso era uma decepção. Era necessário apertar os ícones com muita força para que funcionassem. Tyler e alguns outros integrantes da equipe disseram, brincando, que Steve Jobs rolaria em sua sepultura caso visse um Edison. Tyler sentiu uma onda de decepção batendo, mas tentou se animar ao pensar que o 4S, a próxima geração do dispositivo que estava sendo desenvolvida, como tinha ouvido, seria provavelmente muito mais elaborada.

Não passou muito tempo até que outras coisas começaram a deixar Tyler perturbado. Um dos tipos de experimento que ele e Erika tinham que fazer era repetir os exames das amostras de sangue no Edison por várias vezes para medir a variação dos resultados. Os dados coletados eram usados para calcular o coeficiente de variação, ou CV, em cada exame sanguíneo realizado pelo Edison. Em geral, um exame é considerado preciso se o CV for menor do que 10%. Para a consternação de Tyler, os exames cujos dados não tinham o CV baixo o suficiente eram simplesmente descartados e os experimentos repetidos até que a porcentagem desejada fosse alcançada. Era o mesmo que jogar a moeda o número suficiente de vezes para conseguir dez “caras” em sequência e, depois, declarar que a moeda sempre dava “cara”. Mesmo quando os exames forneciam dados “bons”, Tyler e Erika percebiam que alguns valores eram considerados atípicos e, então, eram deletados. Quando Erika perguntava aos cientistas mais experientes da equipe como eles definiam um valor atípico, ninguém conseguia dar uma resposta direta. Erika e Tyler poderiam até ser jovens e inexperientes, mas os dois sabiam que

manipular os dados não era praticar uma ciência que se preze. E eles não eram os únicos preocupados com essas práticas. Aruna, que tinha o respeito e a admiração de Tyler, também desaprovava a prática, assim como Michael Humbert, um jovial cientista alemão com quem Tyler iniciara uma amizade.

Um dos experimentos de validação no qual Tyler ajudou envolvia um exame para detectar sífilis. Alguns exames medem a concentração de uma substância no sangue, como colesterol, para determinar se está alta demais. Outros, como o exame de sífilis, dão uma resposta positiva ou negativa sobre se o paciente tem ou não determinada doença. A precisão desses testes é aferida através de sua sensibilidade — a medida da frequência pela qual os resultados positivos foram corretamente indicados. Ao longo de vários dias, Tyler e outros colegas fizeram o exame de 247 amostras sanguíneas nos Edisons, sendo que 66 eram positivas para a doença. Durante a primeira bateria, os dispositivos detectaram corretamente como positivas apenas 65% das amostras. Durante a segunda bateria, eles detectaram 80% das amostras corretamente. Contudo, no relatório de validação, a Theranos declarou que seu exame de sífilis tinha uma sensibilidade de 95%.

Erika e Tyler entenderam que a Theranos também estava mentindo sobre a precisão de outros exames feitos no Edison, como o de vitamina D. Quando uma amostra de sangue era examinada em um analisador fabricado pela empresa italiana DiaSorin, ele mostrava uma concentração de 20 nanogramas por mililitro de vitamina D, o que é considerado adequado para um paciente saudável. Mas quando Erika examinava a mesma amostra no Edison, o resultado era de 10 ou 12 nanogramas por mililitro — valor que aponta deficiência de vitamina D. Mesmo assim, o exame de vitamina D foi liberado para uso em laboratório clínico com amostras de pacientes vivos, assim como os dois exames de hormônios da tireoide e um exame para medir o PSA, o marcador de câncer de próstata.

EM NOVEMBRO DE 2013, Erika foi transferida do grupo de imunoensaios para o laboratório clínico, ficando responsável pela Normandia, a sala no piso de baixo com as máquinas Edison. Durante o feriado de Ação de Graças, a loja da Walgreens em Palo Alto enviou um pedido para um exame de vitamina D de um paciente. Conforme tinha sido treinada, Erika fez um teste de controle

de qualidade nos equipamentos Edison antes de realizar o exame com a amostra do paciente.

Os testes de controle de qualidade são uma garantia básica contra os resultados imprecisos, estando na essência da operação laboratorial. Eles pegam uma amostra de plasma sanguíneo preservado com uma concentração de um analito já conhecido e verificam se o exame do laboratório apresenta o mesmo resultado para esse analito. Caso o resultado obtido tenha dois desvios-padrão para mais ou para menos do que o valor conhecido, geralmente a verificação de controle de qualidade apontará resultado de reprovação.

O primeiro teste de controle de qualidade que Erika fez apresentou reprovação, então ela fez um segundo. Este apresentou reprovação novamente. Erika não sabia ao certo como proceder. Seus superiores estavam de férias, então ela mandou um e-mail para um canal de emergência que a empresa criara. Sam Anekal, Suraj Saksena e Daniel Young responderam ao e-mail dela dando várias sugestões, porém nada do que propuseram deu certo. Após um momento, uma funcionária chamada Uyen Do, do departamento de pesquisa e desenvolvimento, desceu à sala para dar uma olhada nos registros dos testes de qualidade.

Com os protocolos que Sunny e Daniel tinham estabelecido, a maneira pela qual a Theranos gerava um resultado dos Edisons era no mínimo heterodoxa. Primeiro, as pequenas amostras extraídas das picadas nos dedos eram diluídas pela máquina Tecan e divididas em três partes. Depois, as três partes diluídas eram examinadas em três Edisons diferentes. Cada máquina tinha duas ponteiros de pipetas que desciam até o sangue diluído, gerando dois valores. Sendo assim, os três dispositivos produziam seis valores. O valor final era obtido através da mediana desses seis valores.

Seguindo esse protocolo, Erika havia testado duas amostras de controle de qualidade nos três equipamentos, gerando seis valores a cada bateria, totalizando doze valores. Sem ao menos explicar o porquê, Uyen Do deletou dois desses valores, declarando que eram atípicos. Depois, ela continuou, testou a amostra do paciente e enviou um resultado.

Não é dessa maneira que você deveria lidar com dois testes de qualidade com falhas. Normalmente, duas falhas em sequência fariam com que o equipamento fosse retirado e recalibrado. Além disso, Uyen Do não era nem

mesmo autorizada a estar no laboratório clínico. Ela não tinha uma licença CLS como Erika, o que não lhe permitia processar amostras de pacientes. O episódio deixou Erika abalada.

MENOS DE UMA semana depois, Alan Beam estava todo nervoso na sala de cima, a Jurassic Park, conversando com uma inspetora da divisão do Departamento de Saúde Pública da Califórnia que cuidava dos Serviços Laboratoriais de Campo. A certificação CLIA do laboratório da Theranos havia sido emitida há quase dois anos e deveria ser renovada, o que exigia uma inspeção no laboratório. A agência federal do Medicare terceirizava esses tipos de inspeções de rotina para os inspetores estaduais.

Sunny havia deixado claro que nenhum funcionário deveria entrar ou sair da sala Normandia durante a inspeção. As escadas que davam acesso à sala do andar de baixo ficavam escondidas atrás de uma porta que só podia ser aberta com uma chave-cartão. Alan e outros funcionários do laboratório interpretaram a diretiva como um sinal claro de que Sunny não queria que a inspetora perguntasse o que estava atrás da porta. Ela passou várias horas no andar de cima do laboratório e encontrou alguns probleminhas que Alan prontamente se comprometeu a corrigir. Depois, ela foi embora — sem saber que não tinha visto a parte do laboratório que continha os equipamentos patenteados da empresa. Alan não sabia se ficava aliviado ou bravo. Teria ele ajudado a enganar uma inspetora? Por que o haviam colocado naquela função?

Nos dias após a inspeção, Sunny ordenou a troca de coletas venosas normais para as coletas através das picadas nos dedos para dezenas dos exames que a Theranos estava oferecendo nas lojas Walgreens, não apenas para os quatro que eram realizados nos Edisons. Isso significava que a gambiarra que Daniel Young e Sam Gong haviam feito no sistema do ADVIA da Siemens seria usada agora em pacientes regulares. Não levou muito tempo até que os problemas aparecessem.

Elizabeth e Sunny escolheram Phoenix como mercado-alvo para o lançamento, atraídos pela reputação pró-negócios do estado do Arizona e pelo grande número de pacientes sem plano de saúde, pois o casal acreditava que seriam particularmente receptivos aos preços baixos que a Theranos oferecia. Assim, além do centro de bem-estar em Palo Alto, a empresa tinha

acabado de abrir outros dois nas lojas da Walgreens na região de Phoenix, com planos de abrir muitos outros. Elizabeth planejava iniciar um segundo laboratório em Phoenix, porém, na época, as amostras de sangue coletadas a partir das picadas nos dedos eram enviadas através da FedEx para serem examinadas em Palo Alto. Isso estava longe de ser ideal: os nanoteiners eram despachados em caixas refrigeradas que, no entanto, acabavam esquentando após ficarem cozinhando por horas sob o sol na pista do aeroporto. Isso fazia com que o sangue coagulasse nos tubinhos.

Da mesma forma que tinha acontecido antes do lançamento, quando ainda estavam testando as amostras dos funcionários, Alan ainda encontrava problemas com os resultados de potássio. O sangue nos nanoteiners ficava geralmente rosa, um sinal que indicava hemólise, e os resultados de potássio produzidos a partir das amostras diluídas estavam consistentemente altos demais. Alguns estavam tão altos que só poderiam ser precisos se os pacientes estivessem mortos. O problema ficou tão grave que Alan aplicou uma regra para que nenhum resultado de potássio que estivesse acima de determinado limite fosse entregue aos pacientes. Ele implorou para que Elizabeth tirasse o exame de potássio das opções oferecidas pela Therasys. Em vez disso, ela mandou Daniel Young tentar consertar o ensaio.

No início de 2014, Tyler Shultz foi transferido da equipe de imunoensaio para a de produção, que trabalhava no andar de baixo, na Normandia. Isso fez com que ele estivesse novamente perto de Erika e de outros colegas do laboratório clínico que processavam as amostras dos pacientes nos Edisons e nos ADVIAs da Siemens modificados. Não havia barreiras físicas entre os dois grupos, então Tyler conseguia ouvir as conversas dos outros. Ele ficou sabendo com Erika e outros funcionários que os Edisons estavam repetidamente sendo reprovados nos testes de controle de qualidade e que Sunny estava pressionando o pessoal do laboratório para ignorar as falhas e continuar examinando as amostras dos pacientes nos equipamentos assim mesmo.

Enquanto decidia sobre o que fazer, ele recebeu uma ligação de seu avô. George lhe disse que faria uma festa de 30 anos para Elizabeth e queria seu neto lá, tocando uma música para ela. Tyler tocava violão desde o ensino médio e gostava de compor suas próprias músicas. Durante suas viagens no

verão anterior, ele tinha tocado nos bares e nas esquinas de vários lugares da Irlanda. Tyler tentou escapar usando o trabalho como justificativa: seu turno na equipe de produção era das 15h à 1h, bem no horário da festa. Mas George insistiu. Ele já tinha feito o planejamento das mesas do jantar e colocara seu neto entre Channing Robertson e Elizabeth. E ele tinha certeza de que Elizabeth não se importaria caso Tyler faltasse no trabalho para celebrar seu aniversário. Ela queria que ele fosse, o avô disse.

Alguns dias depois, lá estava Tyler se entrosando com outros convidados na sala da casa de George, que tinha uma estrutura alta e telhado azul claro, acomodada sobre uma colina próxima ao campus de Stanford. A segunda esposa de George, Charlotte, cuidava de todos os detalhes da festividade. Os pais de Elizabeth viajaram até lá de avião e seu irmão mais novo, Christian, também estava lá, assim como Channing Robertson e Bill Perry, membro da diretoria da Theranos que atuara como secretário de defesa na administração de Bill Clinton.

Atendendo aos pedidos de seu avô, Tyler tocou a música que havia rapidamente composto. Ele tentou não ficar muito envergonhado ao cantar aquela letra brega, que usava o slogan da Theranos “uma gotinha muda tudo”. Para seu horror, ele teve que cantá-la de novo um pouco depois, porque Henri Kissinger havia chegado atrasado e todo mundo achava que ele tinha que ouvir também. Quando Tyler terminou, Kissinger, que como George Shultz estava na casa dos 90, recitou um verso que escrevera para a aniversariante. Havia algo de surreal na cena: estavam todos sentados em círculo na sala dos Shultz enquanto Elizabeth encontrava-se no meio, regojizando-se com toda a atenção que recebia. Era como se fosse a rainha e os demais formassem a corte, beijando seu anel. Por mais esquisita que a noite tenha sido, Tyler sentiu que tinha um grau suficiente de amizade com Elizabeth para conversar abertamente com ela sobre suas preocupações. Logo após a festa, ele enviou-lhe um e-mail perguntando se poderiam se encontrar.

Elizabeth o convidou para sua sala. A reunião dos dois foi breve, mas durou o tempo necessário para que ele expusesse as questões que o incomodavam. Uma delas era sobre as propagandas que a Theranos fazia sobre a precisão de seus exames de sangue: a empresa afirmava que o coeficiente de variação de seus testes era menor do que 10%, porém os CVs em vários relatórios de validação eram muito maiores, ele apontou. Elizabeth aparentou ficar

surpresa, dizendo que não achava que a Theranos fizera tal afirmação. Pegando seu grande iMac, ela sugeriu que eles dessem uma olhada no site juntos. A parte do site com o título “Nossa Tecnologia” dava destaque ao coeficiente de variação como sendo menor do que 10%, ao lado do cativante logo circular verde e branco, mas Elizabeth observou que as letrinhas que estavam logo acima especificavam que a afirmação era apenas para o exame de vitamina D da Theranos.

Tyler reconheceu o argumento dela, fazendo uma nota mental para se lembrar de verificar os dados de validação do exame de vitamina D. Em seguida, ele mencionou que seus cálculos do CV geralmente não batiam com aqueles encontrados nos relatórios de validação. Em sua conta, as porcentagens nos relatórios estavam menores do que deveriam. Ou seja, a Theranos estava exagerando a precisão de seus exames de sangue.

“Isso parece não estar certo”, Elizabeth disse, sugerindo que ele falasse com Daniel Young, que poderia explicar a forma pela qual a Theranos realizava suas análises de dados e esclarecer qualquer confusão. Ao longo das semanas seguintes, Tyler se reuniu duas vezes com Daniel Young. Conversar com Daniel podia ser frustrante. Ele tinha uma testa comprida acentuada por suas entradas, que sugeriam um cérebro grande e poderoso. Porém era impossível saber o que ocorria dentro daquele cérebro. Seus olhos, atrás de óculos com aro fino, nunca demonstravam qualquer emoção.

Na primeira reunião que tiveram, Daniel calmamente explicou por que os cálculos do CV de Tyler estavam errados: ele estava considerando os seis valores, ou “repetições”, gerados durante cada teste no Edison, em vez de usar apenas a mediana daqueles seis valores. A Theranos usava a mediana no relatório final para o paciente, então apenas esse número era importante nos cálculos do CV, ele argumentou.

Talvez Daniel estivesse tecnicamente correto, mas Tyler tinha colocado o dedo na ferida do Edison: suas ponteiros de pipetas eram terrivelmente imprecisas. Gerar seis medidas durante cada teste e depois selecionar a mediana era uma forma de corrigir aquela imprecisão. Mas, para começar, se as ponteiros fossem confiáveis, não haveria necessidade de tais esforços.

A conversa passou a ser sobre o exame de sífilis e sobre como Tyler achava que havia uma sensibilidade exagerada. Novamente, Daniel já tinha uma resposta pronta: alguns dos resultados dos exames de sífilis realizados pelo

Edison haviam caído em zona duvidosa, explicou calmamente. Os resultados dessa zona não foram incluídos no cálculo de sensibilidade. Tyler continuou na dúvida. Não parecia haver qualquer critério predefinido para essa tal de zona duvidosa. Ela poderia ser aumentada ao bel-prazer da empresa até que a sensibilidade chegasse ao número que desejavam. No caso do exame de sífilis, ela era tão ampla que mais amostras foram consideradas duvidosas do que os Edisons tinham corretamente identificado como positivas. Tyler perguntou a Daniel se ele achava que o exame de sífilis da Theranos era realmente o exame de sífilis mais preciso do mercado, como a empresa afirmava. Daniel respondeu dizendo que a Theranos nunca afirmara que tinha os exames mais precisos.

Depois que Tyler voltou à sua mesa, ele pesquisou no Google dois artigos recentes que haviam sido publicados na mídia sobre a Theranos e os enviou por e-mail para Daniel. Um deles era a entrevista que Elizabeth dera ao Wall Street Journal, na qual ela afirmava que os exames da Theranos eram “mais precisos do que os métodos convencionais” e denominou aquela maior precisão como um avanço científico. Quando eles se reuniram novamente alguns dias depois, Daniel concordou que as afirmações no jornal eram muito radicais, mas argumentou que elas tinham sido feitas pelo escritor, e não pela própria Elizabeth. Tyler achou o argumento conveniente demais. Certamente o escritor não tinha inventado as afirmações por si só; ele devia ter ouvido Elizabeth dizê-las. Daniel deu um sorrisinho amarelo.

“Veja bem, às vezes Elizabeth exagera quando está dando entrevistas”, ele disse.

Havia outra coisa que estava incomodado Tyler — algo que tinha acabado de ficar sabendo com Erika — e ele decidiu mencionar aquilo também. Todos os laboratórios clínicos devem se submeter três vezes por ano a algo chamado “ensaio de proficiência”, um exercício designado para desmascarar os laboratórios cujos exames não são precisos. Instituições credenciadas, como o College of American Pathologists, enviam amostras aos laboratórios contendo plasma preservado de sangue e pedem que eles façam os exames de vários analitos.

Durante os dois primeiros anos de operação, a Theranos sempre examinara as amostras do ensaio de proficiência nos analisadores comerciais. Porém, como agora usavam os Edisons para alguns exames com pacientes, Alan

Beam e seu novo diretor-adjunto de laboratório, Mark Pandori, estavam curiosos para ver como os equipamentos se saíam no exercício. Beam e Pandori pediram que Erika e outros funcionários do laboratório dividissem as amostras do ensaio de proficiência e fizessem parte nos Edisons e parte nos analisadores da Siemens e da DiaSorin para compararem. Os resultados do Edison estavam marcadamente diferentes daqueles obtidos nos analisadores da Siemens e da DiaSorin, especialmente para vitamina D.

Ao saber do pequeno experimento que faziam, Sunny subiu pelas paredes. Ele não apenas interrompeu aquilo imediatamente, como obrigou-os a relatar apenas os resultados dos analisadores Siemens e DiaSorin. No laboratório, muitos achavam que eram os resultados do Edison que deveriam ter sido relatados. Tyler verificou as regulações da CLIA e era exatamente isso o que diziam: os ensaios de proficiência devem ser realizados e analisados “da mesma maneira” que os realizados com pacientes “usando os métodos rotineiros do laboratório”. A Theranos examinava as amostras dos pacientes para vitamina D, PSA e para os dois hormônios de tireoide nos Edisons, então o certo seria ter enviado os resultados do ensaio de proficiência para esses quatro analitos obtidos nos Edisons.

Tyler disse a Daniel que o que a Theranos fazia era ilegal. A resposta de Daniel seguiu uma lógica torta. Ele disse que os resultados de um laboratório nos ensaios de proficiência eram avaliados através da comparação deles com os resultados de outro laboratório, o que não era possível no caso da Theranos, pois sua tecnologia era única e não tinha um grupo de laboratórios semelhantes. Consequentemente, a única forma de fazer uma comparação equivalente seria usar os mesmos métodos convencionais dos outros laboratórios. Além disso, ele argumentou, as regras dos ensaios de proficiência eram extremamente complicadas. Tyler podia ficar tranquilo de que nenhuma lei fora infringida, mas ele não comprou a ideia.

Às 9h16 da segunda-feira do dia 31 de março de 2014, o e-mail que Tyler aguardara a semana toda chegou em sua caixa de entrada no Yahoo — ou melhor, na caixa de entrada de Colin Ramirez, um codinome que criara para permanecer no anonimato. O e-mail vinha de Stephanie Shulman, diretora do Programa de Avaliação de Laboratórios Clínicos no Departamento de Saúde

do Estado de Nova York. Ela respondia a um questionamento que Tyler fizera na sexta-feira anterior, usando sua nova identidade ficcional.

Tyler tinha entrado em contato com o Depto. de Saúde de Nova York porque era o órgão que realizava um dos ensaios de proficiência que a Theranos participava. Ele ainda suspeitava de que a forma pela qual a empresa conduzia o ensaio de proficiência era inadequada e buscava a opinião de uma especialista. Após trocar alguns e-mails com Shulman, Tyler obtivera a resposta que buscava. Ela escreveu, em resposta à descrição dele a respeito das práticas da Theranos, que aquilo era o equivalente a “uma forma de falsificar o tempo de protrombina” e que estavam “violando as exigências estaduais e federais”. Shulman deu duas opções a Tyler: ele poderia dizer o nome do laboratório infrator ou poderia preencher uma reclamação anônima na Unidade Investigativa de Laboratórios do Estado de Nova York. Ele optou pela segunda.

Munido com a certeza de que suas suspeitas estavam certas a respeito do ensaio de proficiência, Tyler foi ver seu avô. Eles se sentaram na sala da enorme casa de George e Tyler tentou explicar ao ex-secretário de Estado os conceitos de precisão, sensibilidade, controle de qualidade e ensaio de proficiência, mostrando, caso a caso, por que a abordagem da Theranos deixava a desejar. Ele também expôs o fato de que a Theranos estava usando seus equipamentos patenteados para apenas poucos dos mais de 200 exames de sangue que eram oferecidos no site da empresa. E que antes mesmo que as amostras pudessem ser processadas no dispositivo, elas tinham que ser diluídas em máquinas de terceiros, de quase 2m de comprimento por 80cm de largura e que custavam dezenas de milhares de dólares.

George ouviu tudo com desconfiança. Tyler não sabia dizer se estava fazendo-se entender, mas precisava que aquele senhor soubesse, como seu avô e como membro da diretoria da empresa, que ele não poderia continuar fazendo parte daquilo tudo. Tyler confessou que estava planejando pedir sua demissão. George pediu que ele esperasse um pouco e desse outra chance para que Elizabeth pudesse resolver tudo. Tyler tentou marcar outra reunião com ela, porém ela estava muito ocupada devido aos crescentes compromissos de sua vida pública. Ela lhe pediu para enviar um e-mail com suas preocupações. Foi o que ele fez, colocando o resumo de suas conversas com Daniel Young em um longo texto, junto com sua justificativa de por que

achava a maioria das respostas de Daniel nada convincentes. Ele até incluiu gráficos e dados de validação para ilustrar suas ideias. Ele terminou com:

Sinto muito se, de alguma forma, este e-mail parece ser ofensivo, não é minha intenção, apenas me sinto no dever de dizer a você o que observo para que possamos buscar as soluções juntos. Estou devotado à visão de longo prazo desta empresa e estou preocupado porque algumas de nossas práticas atuais nos impedirão de alcançarmos nossos objetivos maiores.

Durante vários dias, Tyler não obteve retorno. Quando este finalmente chegou, não veio de Elizabeth. Veio de Sunny. E era fulminante. Fazendo uma refutação de cada um dos pontos, o que formou um texto maior do que o e-mail de Tyler; Sunny menosprezou tudo, desde sua compreensão estatística até seu conhecimento da ciência laboratorial. A mensagem principal era que Tyler era jovem e imaturo demais para entender o que estava falando. O tom de Sunny abundava em crueldade, mas as palavras mais duras foram reservadas para o questionamento de Tyler sobre o ensaio de proficiência:

O comentário e a acusação inconsequentes sobre a integridade de nossa empresa, da diretoria e dos integrantes mais essenciais, com base em absoluta ignorância, são tão insultantes para mim que se tivessem vindo de qualquer outra pessoa, ela teria sofrido as mais graves consequências. O único motivo que me levou a perder um tempão do meu trabalho para escrever isso pessoalmente é porque você é o neto do Sr. Shultz...

Já gastei uma quantia extraordinária de tempo deixando questões críticas do trabalho de lado para investigar suas declarações — não quero ver nenhum outro e-mail seu sobre este assunto a não ser seu pedido de desculpas, que encaminharei para outras pessoas, incluindo Daniel.

Tyler decidiu que chegara a hora de pedir sua demissão. Em resposta a Sunny, ele enviou um e-mail com apenas uma frase que informava o início de seu aviso prévio de duas semanas, oferecendo-se para sair antes, caso Sunny assim o desejasse. Algumas horas depois, Mona, a chefe do RH, chamou-o à sua sala, informando que a empresa decidira que ele deveria sair naquele mesmo dia. Ela pediu que assinasse alguns contratos de confidencialidade e informou que os seguranças o acompanhariam até a saída. Mas, como não havia nenhuma segurança disponível, Tyler saiu sozinho.

Ele nem havia chegado ao seu carro quando o celular tocou. Era sua mãe, e ela estava desesperada.

“Não faça o que quer que esteja pensando em fazer!”, ela implorou.

Tyler disse que era tarde demais. Ele já tinha pedido sua demissão e assinado a papelada de saída.

“Não é a isso que me refiro. Acabei de falar com seu avô por telefone. Ele me disse que Elizabeth telefonou para ele e falou que se você insistir nesta briga contra ela, você vai perder.”

Tyler ficou pasmo. Elizabeth estava ameaçando-o através da família, usando seu avô como mensageiro. Ele sentiu uma raiva repentina. Após encerrar a chamada com sua mãe, dirigiu-se ao Hoover Institution.

A secretária de George Shultz o conduziu até a sala de canto de seu avô, no segundo andar do Edifício Memorial Herbert Hoover. Havia tantos livros nas prateleiras que seria possível passar uma vida inteira lendo-os. Tyler ainda estava irritado com a ameaça de Elizabeth, mas calmamente explicou a George o que ocorrera. Ele mostrou o e-mail que tinha escrito para ela, assim como a resposta abrasadora de Sunny. George pediu à sua secretária que fizesse cópias dos e-mails e as colocasse no cofre do escritório.

Tyler achou que, dessa vez, talvez conseguisse se fazer entender, mas não estava certo disso. Era difícil de interpretar o velho. Seus anos como integrante sênior do gabinete da presidência, tendo que enfrentar ameaças como as da União Soviética no auge da Guerra Fria, tornaram-no um enigma. Ele absorvia as informações, mas raramente ofertava alguma. Eles combinaram de se encontrar para o jantar naquele mesmo dia na casa do avô. Ao se despedirem, George contou a Tyler: “Eles estão tentando me convencer de que você é burro. Isso eles não conseguem. Porém eles conseguem me convencer de que você está errado e, neste caso, acredito que você esteja mesmo.”

ERIKA SABIA QUE Tyler havia saído da empresa e ficou se perguntando se não deveria fazer o mesmo. As coisas tinham saído do controle no laboratório. Além dos quatro exames originais nos Edisons, a equipe de validação de ensaios havia liberado o exame de hepatite C no equipamento, para uso clínico. Dar aos pacientes resultados imprecisos de vitamina D era uma coisa, mas os riscos são muito maiores quando se testa doenças infecciosas.

Havia chegado um pedido para exame de hepatite C e Erika se recusou a realizar o exame nos Edisons. Quando Mark Pandori pediu que ela fosse à sala dele para conversarem, ela caiu no choro. Erika e Mark tinham uma boa relação e ela confiava nele. Desde sua chegada, alguns meses antes, Mark tinha tentado fazer o que era certo, inclusive com o ensaio de proficiência.

Erika expôs a Mark que os reagentes para o exame de hepatite C estavam vencidos, que os Edisons não haviam sido recalibrados há um tempo e que ela simplesmente não confiava nos equipamentos. Então eles planejaram realizar os exames dos pacientes usando kits disponíveis no comércio, chamados OraQuick HCV. Aquilo funcionou por um tempo, mas então acabou o estoque do laboratório. Quando tentaram fazer o pedido de um novo lote, Sunny perdeu o controle e ameaçou cancelar.

Então, naquela mesma tarde, praticamente na mesma hora em que Tyler recebia a ligação desesperada de sua mãe, Sunny a chamava para sua sala. Após mexer nos e-mails de Tyler, ele suspeitou de que tinha sido Erika que enviara os resultados do ensaio de proficiência a ele. A conversa começou razoavelmente cordial, mas Sunny a repreendeu quando ela mencionou as falhas dos controles de qualidade no laboratório. As últimas palavras dele na reunião foram: “Você precisa me dizer se quer trabalhar aqui ou não.”

Ao término de seu turno, Erika foi se encontrar com Tyler. Ele sugeriu que ela fosse junto ao jantar na casa de seu avô. Caso George visse que seu neto não era o único funcionário desconfiado da forma pela qual a Theranos operava, talvez ele pudesse mudar de ideia. Erika concordou que não custaria tentar.

Todavia, ao chegarem lá, Tyler percebeu rapidamente que a aliança que seu avô tinha com a Theranos fortificara-se desde a última conversa que tiveram. Enquanto eram servidos pelos empregados dos Shultz, Tyler e Erika repassaram os pontos que os preocupavam, mas, aparentemente, apenas Charlotte, a esposa de George, parecia receptiva ao que diziam. Ela não parava de pedir, com um ar de espanto, que eles repetissem várias partes da história.

Por outro lado, George seguia impassível. Tyler percebeu o quanto ele idolatrava Elizabeth. O relacionamento que o avô tinha com ela parecia mais próximo do que com ele próprio. Tyler também sabia que seu avô era apaixonado pela ciência. Como geralmente dizia ao neto, o progresso

científico faria do mundo um lugar melhor e o salvaria de perigos, como as pandemias e a mudança climática. Essa paixão parecia impedi-lo de abandonar a promessa da Theranos.

George mencionou que um dos principais cirurgiões de Nova York lhe dissera que a empresa revolucionaria o campo da cirurgia, e que seu bom amigo Henry Kissinger considerava aquele médico como um dos homens mais inteligentes vivos. E de acordo com Elizabeth, os equipamentos da Theranos já estavam sendo utilizados em helicópteros-ambulância e nas salas de cirurgia, então eles deveriam estar funcionando.

Tyler e Erika tentaram dizer que aquilo não tinha como ser verdade, uma vez que os equipamentos mal funcionavam dentro das paredes da Theranos. Porém ficava claro que não faziam progresso algum. George os encorajou a deixarem a empresa para trás e seguirem em frente. Os dois tinham futuros brilhantes à frente, ele comentou. Eles saíram frustrados do jantar, com poucas opções a não ser seguir o conselho dele.

Na manhã seguinte, Erika pediu sua demissão também. Ela escreveu uma breve carta de demissão e a deixou com Mark Pandori, para que entregasse à Elizabeth e Sunny. Ali, ela dizia que discordava da realização dos exames com amostras dos pacientes nos Edisons e que não achava que ela e a empresa compartilhavam dos “mesmos padrões de qualidade e cuidados com os pacientes”. Após dar uma olhada na carta, Mark a devolveu para Erika e recomendou que ela saísse quieta, sem criar confusão.

Erika pensou sobre o assunto por um momento e decidiu que provavelmente ele estava certo. Ela dobrou sua carta e colocou-a em sua mochila. Porém, enquanto fazia os procedimentos da rescisão de Erika em sua sala, Mona perguntou se ela havia pego qualquer coisa da empresa. Para mostrar que não havia, Erika abriu sua mochila e mostrou o que havia ali. Mona viu a carta e a confiscou. Ela pediu a Erika que assinasse outro contrato de confidencialidade e a orientou a não escrever qualquer coisa sobre a Theranos no Facebook, no LinkedIn ou em qualquer outra mídia.

“Temos formas de rastrear isso”, ela informou. “Saberemos se você postar qualquer coisa em qualquer lugar.”

Fama

Richard e Joe Fuisz estavam cautelosos à mesa, de frente com David Boies e um de seus sócios, no lobby do hotel San Jose Fairmont. Era domingo à noite em pleno março, e o local, geralmente movimentado ao som de dois pianos de cauda, encontrava-se silencioso, permitindo que os quatro falassem sem ter que levantar o tom de voz. Boies, descontraído e todo elegante em seu blazer azul-marinho e tênis preto, que era sua assinatura, havia organizado a reunião para discutirem a possibilidade de um acordo entre os Fuisz e a Theranos no embate que já levava mais de dois anos e meio.

Richard e Joe estavam inicialmente determinados a lutar até o fim contra o processo, mas agora encontravam-se cansados e desgastados. O julgamento começara alguns dias antes no tribunal federal que ficava no fim da rua e agora percebiam como eram tremendamente mais fracos. Nada contentes com seus advogados que cobravam cada vez mais, eles decidiram ficar por conta própria vários meses antes. O que parecera uma decisão sensata na época, agora se mostrava tola: Joe, advogado de patentes que nunca defendera um caso em julgamento, não era páreo para o melhor advogado do país, com seu exército de associados.

A morte de Ian Gibbons também foi um grande revés. Por um breve momento, parecia que eles conseguiriam compensar o fato chamando Rochelle, a viúva de Ian, como testemunha. Após Richard conseguir contatá-la, Rochelle disse a ele que Elizabeth tentara intimidar Ian para que ele não testemunhasse, e que Ian a considerava desonesta. Porém o juiz que supervisionava o caso negou a petição dos Fuisz para chamar Rochelle para depor.

Mas o pior foi o próprio testemunho de Richard Fuisz, dois dias antes. Boies o pegou mentindo sobre vários assuntos não relacionados que, embora não provassem nada das alegações que a Theranos fazia sobre roubo, tinham abalado sua credibilidade. Uma delas era a alegação feita por Fuisz de que ele

ainda clinicava e tratava pacientes — uma afirmação que sua própria esposa refutara em seu testemunho. Por nenhuma outra razão possível que não fosse o orgulho, Fuisz recusou-se a retirar a alegação, mesmo depois que Boies o confrontou com o testemunho dela. Durante seu argumento de abertura, cheio de divagações, Fuisz também declarou que sua patente não tinha nada a ver com a Theranos, o que era claramente um absurdo, considerando-se que o pedido de patente mencionava o nome da empresa e fazia citações de seu site.

Joe observou o testemunho desastroso de seu pai com uma preocupação crescente. Seu pai tinha sido um vendedor fantástico no ambiente de negócios porque era um excelente bajulador e improvisador, contudo, essa abordagem que divergia dos fatos não funcionava em um interrogatório sob juramento feito por um ás da advocacia, pronto para agarrar qualquer inconsistência. O que deixava a situação ainda pior era que, aos 74 anos de idade, a memória de Richard começava a falhar.

Joe temia que o testemunho de seu irmão pudesse gerar mais problemas. Boies sabia que John perdia o controle facilmente e certamente encontraria formas de cutucar suas feridas na frente do júri. Ele já tinha mencionado o fato de que John ameaçara Elizabeth durante seu depoimento.

Ao considerar tudo isso em sua mente, Joe sabia que estavam em dificuldades. E com uma derrota no tribunal mostrando-se como uma possibilidade muito real, ele ficou atormentado por um pensamento terrível: e se eles não apenas perdessem, mas fossem condenados pelo juiz a pagar todos os custos legais que a Theranos tivera? Ele tremeu só de pensar em quanto dinheiro sua oponente estava gastando no caso. Ele ficou preocupado porque poderia ser um valor suficiente para levar ele e seu pai à falência. Eles já tinham gastado mais de \$2 milhões em sua defesa.

Boies apareceu para a reunião com Mike Underhill, um dos advogados do escritório que estavam à frente do caso. Underhill, homem alto e grandalhão, quebrou o gelo ao perguntar a Richard Fuisz se ele tinha realmente crescido em uma fazenda (a resposta era sim). Isso foi o gatilho para que Fuisz e Boies comesçassem a falar sobre a criação de gado, área na qual Boies tinha um pouco de experiência, que ganhou em sua fazenda no Vale de Napa. Quando a conversa finalmente passou para o assunto em questão, Underhill propôs que os dois lados saíam ganhando com um acordo. No entanto, caso os Fuisz insistissem em continuar com o caso, eles deveriam saber que seriam

revelados alguns assuntos que destruiriam John Fuisz. Underhill não especificou o que seria, nem expressou ameaça ao dizer. Pelo contrário, ele falou como se gostasse de John e que lhe custaria vê-lo sofrer. Havia uma certa ironia na ameaça que Underhill fazia, de jogar a sujeira de John no ventilador. Os dois trabalharam juntos no escritório McDermott Will & Emery e tinham a mesma secretária. Underhill deixou o escritório pouco tempo depois que John fez uma reclamação contra ele para o departamento de recursos humanos, em nome da secretária, por assédio sexual. (Underhill nega qualquer comportamento ilícito e diz que saiu do McDermott para começar a trabalhar no Boies Schiller.)

A possibilidade de haver novas informações nocivas a respeito de seu irmão trouxe mais preocupações à longa lista de Joe, mas a verdade era que ele e seu pai foram à reunião prontos para fazer o acordo. Não demorou muito para terem uma proposta: os Fuisz retirariam sua patente e, em troca, a Theranos retiraria o processo. Não haveria dinheiro envolvido; cada parte continuaria responsável pelos seus custos legais. Era uma completa rendição por parte dos Fuisz. Elizabeth vencera.

Boies insistiu que esboçassem o acordo logo ali. Ele escreveu os termos em um papel e passou-o a Joe, que fez algumas modificações. Depois, Underhill levou-o para cima para ser digitado. Enquanto esperavam que ele voltasse, Richard Fuisz reclamou mais uma vez que a acusação de roubo que Elizabeth fizera era falsa. Magnânimo na vitória, Boies admitiu que esse até poderia ser o caso, mas que tinha que dar satisfações à sua cliente.

Fuisz perguntou se Boies não poderia fazer algo por John. A reputação de seu filho fora injustamente maculada, ele explicou. Underhill já tinha levantado a hipótese com Joe de que o escritório Boies Schiller poderia indicar casos de patentes para John caso ele assinasse um termo de que não processaria Elizabeth ou a empresa. Boies repetiu a oferta. Ele teria que esperar durante seis meses, até que as coisas se acalmassem, e então poderia começar a enviar alguns casos a John. Ele sugeriu que ligassem para John para falarem sobre a possibilidade.

Fuisz ligou para John em Washington e passou o celular para Boies. Pelo visto, John não estava no clima para facilitar as coisas. Ele aguardava seu depoimento no tribunal. Ele via nisso a chance de limpar seu nome. E agora, o acordo impediria seu plano. Raivoso, disse a Boies que de forma alguma

assinaria qualquer termo a menos que a Theranos publicasse uma declaração pública inocentando-o. Richard e Joe perceberam que a conversa não ia bem: Boies estava segurando o telefone a vários centímetros de distância de seu ouvido e contorcendo seu rosto enquanto John berrava do outro lado da linha. Após alguns minutos, Boies devolveu o telefone a Fuisz. O acordo menor que combinavam à parte tinha ido por água abaixo.

Mas o acordo principal continuou. Quando Underhill voltou com o termo impresso, Richard e Joe o leram e assinaram. Em seguida, Richard Fuisz se tornou a representação do fracasso. O ex-agente da CIA, orgulhoso e belicoso, caiu no choro, soluçando.

NA MANHÃ SEGUINTE, Fuisz escreveu rapidamente uma nota em uma folha de um bloco do hotel e, ao chegar no tribunal, pediu que Boies a entregasse para Elizabeth. A nota dizia:

Prezada Elizabeth,

Esta questão está resolvida agora. Desejo muito sucesso para você e saúde e felicidade para seus pais. Todos podemos estar errados. É a vida. Por favor, saiba que, de fato, nenhuma das 612 patentes surgiu de alguma de suas provisões. Elas surgiram na minha cabeça, apenas.

Atenciosamente, Richard Fuisz

De volta à Washington, o acordo não caiu bem com John Fuisz. Ele estava bravo com todo mundo, incluindo seu pai e seu irmão, por terem aceitado um acordo que cedia à Theranos tudo que a empresa queria antes que ele pudesse dar sua versão no tribunal. Naquele ímpeto, ele enviou um e-mail para uma jovem repórter chamada Julia Love que cobria o caso para a American Lawyer Media (ALM), contando a ela sobre o *quid pro quo* que Boies tinha buscado realizar na noite anterior, deixando entender que tinha sido uma tentativa de suborno. Ele também jurou que processaria Boies e colocaria seu pai e seu irmão como réus. Depois, encaminhou o e-mail para Underhill, Richard e Joe, para que soubessem que qualquer coisa que enviassem para ele seria repassada à mídia.

Algumas horas depois, Underhill respondeu furiosamente, deixando a repórter de fora, mas colocando seu chefe em cópia. Ele negou qualquer tentativa de ter subornado John e avisou que o escritório Boies Schiller o

responsabilizaria se continuasse com tais alegações. No caso de a mensagem não ter sido clara o suficiente, o próprio Boies entrou na conversa alguns minutos depois usando seu iPad: *Os deuses primeiro enlouquecem aqueles a quem querem destruir.*

O ARTIGO DE Julia Love sobre o acordo na *Litigation Daily*, um boletim informativo da ALM, chamou a atenção de Roger Parloff, o correspondente jurídico da revista *Fortune*. Parloff, que já tinha sido advogado de defesa de crimes de colarinho branco em Manhattan antes de se tornar jornalista, estava sempre em busca de sagas jurídicas sobre as quais escrever.

Esse caso em especial lhe pareceu estranho e, em sua experiência, casos estranhos geralmente davam histórias boas. Por que Boies, sem dúvida o advogado mais famoso do país, com vários casos famosos para escolher, teria lidado pessoalmente com esse julgamento obscuro de patentes, em vez de delegá-lo a algum associado mais novo? Além disso, havia o fato de John Fuisz, advogado cujo pai e irmão eram réus, estar publicamente ameaçando processar tanto o requerente como Boies por fazer tais acusações.

De seu escritório no edifício Time & Life Building em Midtown Manhattan, Parloff pegou seu telefone e ligou para Dawn Schneider, a profissional de relações públicas de longa data de Boies. Na perspectiva de Schneider, a ligação de Parloff veio na hora perfeita. Ela tinha acabado de falar sobre o caso com Boies, que estava ebuliente, e decidiu que seria bom dar um pouco de visibilidade a ele pela mídia. Ela se ofereceu para contar os detalhes ao escritor da *Fortune* pessoalmente. Os escritórios Boies Schiller na Rua 55 com a Lexington Avenue ficavam apenas a quatro quarteirões.

Ao caminhar por Midtown, Schneider percebeu que a vitória de Boies no caso Fuisz daria uma boa história, porém uma muito melhor seria sobre a Theranos e sua brilhante e jovem fundadora. Ela ainda não tinha conhecido Elizabeth, mas há anos ouvia Boies elogiá-la. Essa era a oportunidade de conseguir uma atenção nacional para a protegida de David, bem no momento em que sua empresa preparava-se para uma expansão nacional. Ao chegar aos escritórios da *Fortune* na Avenida das Américas, Schneider mudou o tom da conversa.

Parloff ouviu, intrigado. Ele não tinha lido o artigo do *Wall Street Journal* publicado no outono anterior, portanto, ele não sabia sobre a Theranos, mas,

de acordo com Schneider, era precisamente essa a ideia. Seria como escrever sobre a Apple ou o Google em seus primeiros dias, antes de se tornarem os ícones do Vale do Silício e entrarem na consciência coletiva.

“Roger, essa é a principal empresa de todos os tempos”, ela disse. “Pense nela com se fosse uma daquelas capas à moda antiga da *Fortune*.”

Algumas semanas depois, Parloff pegou um avião com destino a Palo Alto para se encontrar com Elizabeth. Ele a entrevistou durante vários dias, computando um total de sete horas. Após ter passado pelo choque inicial frente à sua voz grave, ele a considerou inteligente e envolvente. Quando discutiam sobre outros temas que não os exames de sangue, ela era despretensiosa e ingênua. Mas, ao voltarem a falar sobre a Theranos, tornava-se severa e intensa. Também era muito controladora com as informações. Ela ofereceu uma possível notícia de primeira mão: a Theranos tinha conseguido mais de \$400 milhões dos investidores, atingindo um valor de mercado de \$9 bilhões, tornando-se uma das startups mais valiosas no Vale do Silício. E ela mostrou o miniLab (embora não tenha mencionado o nome do dispositivo) a Parloff. Mas não permitiu que o pessoal da revista tirasse fotos, e não queria que Parloff usasse as palavras “dispositivo” ou “máquina” para descrevê-lo. Ela preferia “analisador”.

Deixando essas peculiaridades de lado, o que Elizabeth contou ter alcançado a Parloff pareceu ser genuinamente inovador e impressionante. Conforme ela e Sunny haviam declarado para o Partner Fund, ela disse a Parloff que o analisador da Theranos tinha a capacidade de realizar até 70 exames de sangue com apenas uma coleta feita através de uma picadinha na ponta do dedo, levando-o a crer que os mais de 200 exames que ofereciam eram todos realizados da mesma forma, com a tecnologia patenteada. Uma vez que ele não tinha a expertise para verificar suas alegações, Parloff entrevistou os proeminentes integrantes da diretoria e confiou totalmente neles como se fossem testemunhas abonatórias. Ele falou com Shultz, Perry, Kissinger, Nunn, Mattis e com dois diretores novos: Richard Kovacevich, o ex-CEO do gigante banco Wells Fargo, e com o ex-líder da maioria do senado norte-americano, Bill Frist. Antes de entrar na política, Frist era um cirurgião que realizava transplantes de coração e pulmão. Todos eles falavam positiva e enfaticamente de Elizabeth. Shultz e Mattis foram especialmente efusivos.

“Observe essa jovem moça e, em tudo que ela faz, observarás uma pureza de motivação”, Shultz lhe disse. “Refiro-me ao fato de que ela está realmente tentando fazer do mundo um lugar melhor, e esta é a maneira dela de fazê-lo.”

Mattis deu seu máximo para elogiar a integridade dela. “Ela provavelmente possui um dos sentidos éticos mais maduros e apurados — ética pessoal, gerencial, de negócios e médica que já vi em prática”, o general aposentado a enalteceu.

Parloff acabou não usando essas referências em seu artigo, porém o sonoro apoio que ele ouviu repetidamente nas entrevistas com os figurões da diretoria da Theranos deram-lhe a certeza de que Elizabeth era a bola da vez. Ele também considerava a si mesmo um ótimo juiz de caráter. Afinal, já tinha lidado com sua cota de pessoas desonestas ao longo dos anos, tendo estagiado na prisão enquanto estudava direito e, depois, escrevendo extensivamente sobre fraudulentos, como o empresário do ramo de limpeza de carpetes Barry Minkow e o advogado Marc Dreier, que foram presos por serem os criadores dos esquemas Ponzi. É claro, Elizabeth era extremamente reservada quando o assunto envolvia certos detalhes de sua empresa, mas ele a considerou genuína e sincera na maior parte do tempo. Como ele não estava mais analisando o caso sob o ponto de vista das patentes, nem se preocupou em falar com os Fuisz.

QUANDO A HISTÓRIA de capa escrita por Parloff foi publicada no dia 12 de junho de 2014 na revista *Fortune*, ela levou Elizabeth à fama imediata. A entrevista que dera ao *WSJ* tinha lhe dado um pouco de visibilidade, assim como uma aparição na revista *Wired*, mas não havia nada como uma capa de revista para chamar a atenção das pessoas. Especialmente quando ela destacava uma jovem atraente vestindo uma blusa preta de gola alta, com rímel preto contornando seus penetrantes olhos azuis e um batom vermelho brilhante, ao lado da manchete “ESTA CEO ESTÁ À PROCURA DE SANGUE”.

A história revelava o valor da Theranos pela primeira vez, assim como o fato de que Elizabeth era dona de mais da metade da empresa. Também havia a comparação, agora comum, com Steve Jobs e Bill Gates. Dessa vez não viera de George Shultz, mas de seu antigo professor de Stanford, Channing

Robertson. (Se Parloff tivesse lido o depoimento de Robertson no julgamento de Fuisz, ele teria descoberto que a Theranos lhe pagava \$500 mil por ano, aparentemente por seus serviços de consultoria). Parloff também incluiu uma menção à fobia de Elizabeth por agulhas — um detalhe que seria repetido incansavelmente ao longo da enxurrada de coberturas que ocorreram repentinamente após sua história, tornando-se central à mitificação dela.

Quando os editores da *Forbes* viram o artigo da *Fortune*, eles imediatamente alocaram repórteres para confirmar o valor da empresa e o tamanho da participação acionária de Elizabeth e escreveram um artigo sobre ela na edição seguinte. Com a manchete “Bloody Amazing”¹, o artigo considerou-a “a mulher mais jovem a se tornar bilionária”. Dois meses depois, ela embelezou uma das capas da edição anual *Forbes 400*, que lista as quatro centenas de pessoas mais ricas dos Estados Unidos. Outras histórias enaltecendo-a apareceram no jornal *USA Today*, nas revistas *Inc.*, *Fast Company* e *Glamour*, bem como em programas de TV em canais como NPR, Fox Business, CNBC, CNN e CBS News. Com a explosão da cobertura midiática, surgiram convites para inúmeras conferências e uma chuva de honrarias. Elizabeth se tornou a pessoa mais jovem a ganhar o prêmio Horatio Alger. A revista *Time* a considerou uma das 100 pessoas mais influentes no mundo. O presidente Obama a indicou como embaixadora dos EUA para empreendimentos globais, e a Faculdade de Medicina de Harvard a convidou para fazer parte de seu prestigioso Conselho Administrativo.

Por mais que gostasse de toda aquela atenção, a fama repentina de Elizabeth não a agradava totalmente. Sua aparição alimentou a ânsia do público em ver uma empreendedora fazer sucesso em um mundo tecnológico dominado pelos homens. Mulheres como Marissa Mayer do Yahoo e Sheryl Sandberg do Facebook ganharam certo reconhecimento no Vale do Silício, mas não tinham criado suas próprias empresas do zero. Em Elizabeth Holmes, o Vale tinha sua primeira fundadora de uma empresa de tecnologia bilionária.

Mesmo assim, havia algo incomum na maneira pela qual Elizabeth abraçava a notoriedade. Ela se comportava mais como uma estrela de cinema do que como uma empreendedora, deleitando-se com a adulação pública que recebia. Cada semana trazia uma nova entrevista ou aparição pública. Outros fundadores de startup conhecidos também tinham dado entrevistas e

aparecido nas mídias, porém nem de longe com a mesma frequência. A imagem da jovem reclusa e ascética que tinha convencido Parloff tornara-se, da noite para o dia, a de celebridade onipresente.

Elizabeth também foi rápida em abraçar a fama e tudo que ela trazia junto. A equipe de seguranças da Theranos aumentou para 20 pessoas. Agora, quando saía de carro, dois guarda-costas a levavam em um sedã Audi A8 preto. O codinome que deram a ela era “Águia Um”. (Sunny era “Águia Dois”.) O Audi não tinha placas — outro sinal da influência de Steve Jobs, que costumava fazer leasing de sua Mercedes, pegando uma nova a cada seis meses para evitar ter que colocar as placas. Elizabeth também tinha um chef pessoal que preparava suas saladas e sucos verdes de vegetais feitos com pepino, salsinha, couve, espinafre, alface e aipo. E quando tinha que ir de avião a algum lugar, era em seu jatinho particular Gulfstream.

EM PARTE, O que tornava a persona de Elizabeth tão convincente era sua mensagem comovente sobre a conveniência de usar os exames de sangue da Theranos para identificar doenças com antecedência para que, conforme ela dizia, entrevista após entrevista, ninguém tivesse que dizer adeus aos seus amados cedo demais. Em setembro de 2014, três meses depois do artigo de capa na *Fortune*, ela deixou essa mensagem mais tocante ainda durante um discurso na conferência do TEDMED em São Francisco, quando adicionou uma dimensão pessoal a ela: pela primeira vez, ela contou publicamente a história de seu tio que morrera de câncer — a mesma história que Tyler Shultz achara tão inspiradora quando começou a trabalhar na Theranos.

Era verdade que Ron Dietz, o tio de Elizabeth, tinha morrido 18 meses antes de um câncer de pele que, por metástase, se espalhou para seu cérebro. Porém ela acabou não revelando que eles nunca tinham sido próximos. Para os familiares que conheciam a realidade do relacionamento entre eles, usar a morte dele para promover sua empresa pareceu ser uma farsa, uma exploração. Obviamente, ninguém que estava na audiência do Palace of Fine Arts em São Francisco sabia disso. A maioria daqueles mil espectadores ficou fascinada pela apresentação dela.

Vestida toda de preto, ela caminhava solenemente pelo palco enquanto falava como um pastor dando um sermão. Em uma brilhante proeza teatral, tirou um nanoteiner do bolso de seu terninho e o expôs, esticando o braço,

para ilustrar a quantidade mínima de sangue necessária para os exames da Theranos. Classificando o medo de agulhas como “um dos medos básicos dos humanos, assim como o medo de aranhas e de altura”, ela passou a contar outras histórias tocantes. Uma delas foi sobre uma garotinha que teve que receber incontáveis picadas de agulha dadas por uma enfermeira no hospital que não conseguia encontrar sua veia. Outra falava sobre pacientes com câncer que encontravam-se sem vitalidade por causa do tanto de sangue que havia sido coletado como parte do tratamento.

Uma das pessoas que a assistiam, lá no meio do auditório, era Patrick O’Neill, que antes de ter sido contratado por Elizabeth para ser diretor de criação da Theranos, trabalhava na TBWA\Chiat\Day. Patrick se tornou fundamental para refinar a imagem de Elizabeth e melhorar seu perfil. Ele a ajudou em sua preparação para a conferência e já tinha trabalhado com o fotógrafo da *Fortune* durante o ensaio para a capa. Para Patrick, fazia total sentido tornar Elizabeth a cara da Theranos. Ela era a ferramenta de marketing mais poderosa da empresa. Sua história era viciante. Todos queriam acreditar nela, incluindo as incontáveis jovens que não paravam de enviar cartas e e-mails. Não era nada cínico da parte dele: Patrick era um dos que mais acreditavam em Elizabeth. Ele não fazia ideia da confusão que ocorria no laboratório e não fingia ter conhecimento da ciência dos exames sanguíneos. Até onde ele sabia, o conto de fadas era real.

Antes de Patrick ter se tornado funcionário de tempo integral, Elizabeth tinha pendurado alguns quadrinhos com mensagens motivacionais nas paredes do antigo prédio do Facebook. Uma delas era de Michael Jordan: “Errei mais de 9.000 arremessos em minha carreira. Perdi quase 300 jogos. Por 26 vezes, todos confiaram em mim para acertar o arremesso da vitória, mas errei. Falhei muitas e muitas vezes em minha vida. E é por isso que alcancei o sucesso.” Outra era de Theodore Roosevelt: “De longe, o maior prêmio que a vida oferece é a chance de trabalhar muito e se dedicar a algo que valha a pena.”

Patrick sugeriu que as mensagens fossem parte mais integral do ambiente de trabalho, escrevendo-as com tinta preta na parede branca. Elizabeth gostou da ideia. Ela também adorou uma nova mensagem que ele sugeriu. Era de Yoda, em *Star Wars*: “Faça ou não faça. Tentativa não há.” Ela ordenou que a mensagem fosse posta em letras maiúsculas na entrada do prédio.

Para acomodar o número crescente de pessoas, que agora passava de 500, a Theranos planejava se mudar para um novo local que tinham alugado de Stanford, a alguns quarteirões dali, na Rodovia Page Mill. Era o local onde uma antiga gráfica funcionava, antes de ser demolida. Patrick ficou responsável pela decoração do interior do novo local e contratou o arquiteto sul-africano Clive Wilkinson, que tinha feito o design do galpão adaptado da Chiat\Day em L.A., para o trabalho.

O estilo central do design foi novamente a sagrada geometria do círculo. As mesas foram organizadas em grandes padrões circulares que emanavam das salas circulares de conferência que tinham paredes de vidro no centro. Os carpetes seguiam os mesmos padrões circulares. No saguão do edifício, anéis de latão entrelaçados estavam incorporados nos azulejos em marmorite para formar o símbolo da Flor da Vida. O novo escritório de canto de Elizabeth foi projetado para que se parecesse com o Salão Oval. Patrick fez o pedido de uma mesa sob medida que era igual a do presidente no centro, mas com cantos arredondados. Na frente dela, ele colocou dois sofás e duas poltronas ao redor de uma mesa, replicando o layout da Casa Branca. Após a insistência de Elizabeth, as grandes janelas do escritório foram feitas com vidro à prova de balas.

Patrick não era apenas consultor de estilo e decoração de Elizabeth. Ele também encabeçou um grande avanço de marketing que a Theranos fazia no Arizona, onde seus centros de bem-estar já tinham presença em 40 lojas Walgreens. Ele contratou Errol Morris, um cineasta vencedor do Oscar que produzia e dirigia comerciais como freelancer, para fazer uma propaganda da empresa para os canais de TV na região de Phoenix, no site da empresa e no YouTube. Um dos vídeos mostrava um close-up de Elizabeth vestindo sua costureira blusa preta de gola alta e olhando fixamente para a câmera, falando sobre o que ela denominava “direito humano básico” de cada um ter acesso às suas próprias informações de saúde através de exames de sangue. Seus olhos eram tão grandes e ela falava tão lenta e deliberadamente que o vídeo tinha um quê de hipnótico.

Outro vídeo destacava os pacientes reclamando sobre o quanto odiavam agulhas e, depois, apresentava-os satisfeitos enquanto passavam pela experiência indolor oferecida pela Theranos ao coletar o sangue com apenas uma picada no dedo. Patrick achou o vídeo impactante e organizou as coisas

de modo que fosse apresentado durante programas com um alto índice de audiência feminina, como a série dramática *Scandal*, do canal ABC, porque uma pesquisa demonstrara que as mães eram as que tomavam as decisões médicas da casa. Porém o vídeo teve que ser retirado do ar algumas semanas depois, porque um médico local reclamou que alguns de seus pacientes foram às lojas Walgreens esperando que a coleta fosse feita através da picada em seus dedos, mas que foram posteriormente informados da necessidade da coleta tradicional com agulhas. Patrick ficou desapontado, mas não criou caso sobre o assunto, pois sabia que aquele era um projeto delicado. Vários meses antes, ele tinha perguntado a Sunny sobre a proporção de exames realizados pela Theranos através da coleta pela picada no dedo em comparação com os venosos comuns. Sunny se recusou a dar uma resposta direta, mudando de assunto abruptamente.

¹ N.T. Bloody Amazing: A palavra “bloody” neste caso tem o sentido de “para valer, pra caramba, de tirar o sangue”, em gíria britânica, fazendo alusão à palavra ‘blood’, sangue.

O Juramento de Hipócrates

Alan Beam, o diretor de laboratório da Theranos, estava atrasado para a festa.

Uma tenda branca fora armada nas quadras de basquete que ficavam próximas ao antigo prédio do Facebook, que estava sendo esvaziado pela Theranos. A música rolava solta nas grandes caixas de som e luzes projetavam imagens de aranhas rosas enormes na pista de dança que tinha sido montada. A grama atrás da tenda estava decorada com abóboras e fardos de feno. Ao inspirar o ar fresco daquela noite de verão indiano em Palo Alto, Alan observava a multidão fantasiada e pousou seus olhos em Elizabeth. Ela estava usando um vestido de veludo longo com enfeites dourados e com uma grande gola levantada, e seus cabelos loiros estavam arrumados em um coque elaborado. A ironia da vestimenta dela como Rainha Elizabeth não lhe passou despercebida. Possuindo uma riqueza de \$4,5 bilhões, conforme estimada pela *Forbes* na edição do dia 20 de outubro de 2014, ela se tornara a realeza do Vale do Silício.

Elizabeth adorava dar festas empresariais. E sua preferida era a que organizava anualmente para o Halloween. Era uma das tradições da Theranos para a qual recursos não eram poupados. Todos os executivos seniores da empresa participavam. Sunny estava vestido de sheik árabe. Daniel Young estava de Walter White, o professor de química do ensino médio que virou traficante de drogas em *Breaking Bad*. Christian Holmes e o Frat Pack foram de personagens da série de filmes *Kill Bill*, de Quentin Tarantino.

Elizabeth era tensa e solitária no dia a dia, mas nessas ocasiões ela gostava de se soltar. Na festa de fim de ano, ela ficava pulando sem parar no pula-pula inflável, como se fosse uma criança. Naquele ano, o brinquedo era um ringue inflável de boxe. Enquanto os funcionários vestindo roupas de sumô e luvas gigantes de boxe tentavam se equilibrar, Elizabeth se deleitava em sua fantasia de engenheira disfarçada de neutrófilo gigante.

A intenção de Alan era fantasiar-se de zumbi, e ele se sentia como se fosse um. Olhando para trás, ter deixado seu trabalho tranquilo em Pittsburgh para começar na Theranos tinha sido sua própria versão pessoal e estranha da série *Além da Imaginação*. Durante seus primeiros meses como diretor de laboratório, ele agarrara-se à ideia de que a empresa transformaria o cenário de exames laboratoriais com sua tecnologia. Porém os eventos do ano anterior tinham despedaçado qualquer ilusão restante. Agora, ele se sentia como um peão em um jogo perigoso que envolvia pacientes, investidores e reguladores. À certa altura, ele teve que convencer Sunny e Elizabeth a não realizarem exames de HIV com amostras diluídas coletadas com a picada no dedo. Já bastavam os resultados nada confiáveis obtidos nos resultados dos exames de potássio e colesterol. Resultados falsos de HIV teriam sido desastrosos.

Mark Pandori, seu vice-diretor, tinha pedido demissão após ter passado apenas cinco meses na função. A gota d'água foi um pedido que fez para que Elizabeth falasse com ele e sua equipe antes de fazer apresentações à imprensa sobre as capacidades de exames da Theranos. Sunny rejeitou-o sumariamente, pedindo que Mark entregasse seu pedido de demissão naquele mesmo dia. Outra integrante do laboratório estava tão atormentada por algumas práticas da empresa que não conseguia dormir à noite, confessou a Alan. Ela também tinha pedido as contas.

Alan estava chegando ao seu próprio limite. Algumas semanas antes, ele tinha começado a encaminhar dezenas de e-mails do trabalho para sua conta pessoal no Gmail. Ele sabia que isso era arriscado, pois a empresa monitorava tudo, mas queria manter registros das preocupações sobre as quais tinha repetidamente falado com Sunny e Elizabeth. Dois dias antes, ele deu um passo à frente e entrou em contato com um escritório de advocacia de Washington, D.C., que era especializado em representar delatores empresariais, mas a pessoa que atendeu ao telefone era “especialista em serviços ao cliente”. Ele preferiu não se abrir, desejando falar apenas com um advogado. Chegou a lhes enviar um dos e-mails que tinha trocado com Sunny, mas achou que seria difícil compreendê-lo sem um contexto adicional e um bom entendimento de como os laboratórios clínicos operam.

Também era difícil provar tudo. A empresa mantinha as coisas muito compartimentalizadas. Por que não lhes mostravam mais os dados de controle

de qualidade? Como um diretor de laboratório, a pessoa que deveria atestar a precisão dos resultados dos exames entregues a médicos e pacientes, não poderia ter acesso àquelas informações? Outra de suas grandes preocupações era o ensaio de proficiência. Após ler sobre as regulações da CLIA, ele se convencera de que a Theranos estava manipulando aqueles exercícios.

“Alaaaan!”

Daniel Young postara-se ao seu lado, interrompendo seus pensamentos sombrios. Como em todas as festas da empresa, Daniel estava bêbado. O álcool deixava-o atipicamente amigável e acessível, mas Alan não era bobo a ponto de compartilhar suas apreensões. Daniel fazia parte do círculo interno. Eles jogaram conversa fora, papeando sobre como Daniel fora criado em berço de ouro no estado de Connecticut. Enquanto conversavam, as festividades pareciam começar a perder o gás. Algumas pessoas estavam indo para um barzinho chamado Antonio’s Nut House, a alguns quarteirões dali, para tomarem mais algumas cervejas. Alan e Daniel juntaram-se ao grupo.

Ao chegarem lá, Alan viu Curtis Schneider, um cientista do departamento de P&D da empresa, e sentou-se em um banquinho ao seu lado. Curtis era uma das pessoas mais inteligentes que Alan conhecia na Theranos. Ele tinha doutorado em química inorgânica e passara quatro anos fazendo pós-doutorado no Instituto de Tecnologia da Califórnia, o Caltech. Eles conversaram um pouco sobre pesca *fly*. Era um dos hobbies favoritos de Curtis. Depois, Curtis contou sobre uma chamada de conferência que tinha tido mais cedo com a FDA. A Theranos buscava a aprovação da agência para alguns dos seus exames de sangue patenteados. Durante a chamada, uma das avaliadoras da agência expressou uma visão divergente sobre a apresentação da empresa, porém foi silenciada por seus colegas. Curtis achou aquilo estranho. Talvez não fosse nada de mais, Alan pensou, mas a história só o deixou mais inquieto ainda. Ele comentou com Curtis sobre os dados de controle de qualidade do laboratório, que não estavam mostrando a ele. E ele contou outra coisa: a empresa estava mentindo nos ensaios de proficiência. Só para garantir que Curtis tinha entendido a implicação do que ele acabara de dizer, ele explicitou: a Theranos estava infringindo a lei.

Quando levantou o rosto, Alan viu que Daniel os encarava do outro lado do bar. Sua face estava branca como a de um fantasma.

TRÊS SEMANAS DEPOIS, Alan estava em sua nova sala em Newark quando recebeu uma ligação de Christian Holmes. A maior parte da empresa se mudara para o novo prédio na Page Mill Road, em Palo Alto, mas não o laboratório clínico, que agora estava do outro lado da Baía de São Francisco, nas crescentes instalações da Theranos em Newark, onde a empresa planejava fabricar, algum dia, milhares de miniLabs.

Christian queria que Alan cuidasse de outra reclamação de médicos. Alan já havia lidado com dezenas de reclamações desde que a empresa tinha inaugurado seus exames no outono anterior. Por repetidas vezes, pediram-lhe que convencesse os médicos de que os resultados dos exames sanguíneos, nos quais ele não confiava, eram seguros e precisos. Ele decidiu parar com aquilo. Sua consciência não o permitia continuar.

Ele disse não a Christian e mandou um e-mail para Sunny e Elizabeth para informar que estava pedindo sua demissão e pedir que imediatamente retirassem seu nome da licença CLIA do laboratório. Elizabeth respondeu dizendo que estava profundamente desapontada. Ele concordou em ficar mais um mês até que a Theranos conseguisse encontrar um novo diretor de laboratório. Durante as duas primeiras semanas de seu aviso prévio, Alan tirou férias. Ele foi de moto até Los Angeles para visitar seu irmão por alguns dias e depois pegou um voo até Nova York para passar o Dia de Ação de Graças com seus pais. Ao retornar, no meio de dezembro, dirigiu-se até a nova sede em Palo Alto para discutir o plano de transição com Sunny.

Sunny desceu até o lobby do novo prédio, junto com Mona, para encontrá-lo. Eles o acompanharam até uma sala à parte da área da recepção e o informaram de que ele seria desligado antes. Do outro lado da mesa, Sunny empurrou o que parecia ser um documento jurídico em sua direção.

Alan leu o título em negrito no topo: “DECLARAÇÃO JURAMENTADA DE ALAN BEAM.”

Ela declarava, sob penas de perjúrio sob as leis da Califórnia, que ele jurava nunca revelar qualquer informação confidencial ou de patentes que tivesse adquirido durante seu tempo de trabalho na empresa. E ela incluía esta frase: “Não possuo qualquer cópia eletrônica ou em papel contendo informações a respeito da Theranos em qualquer lugar, incluindo minhas contas pessoais de e-mail, computadores pessoais, lixo/pastas deletadas, pen drives, em casa, no carro ou em qualquer outro local.”

Antes que Alan pudesse terminar a leitura, ele ouviu Sunny dizer, em um tom insensível: “Sabemos que você encaminhou um punhado de e-mails do trabalho para sua conta pessoal. Você tem que deixar Mona acessar sua conta no Gmail para que ela os encontre e os delete.”

Alan não permitiu. Ele disse a Sunny que a empresa não tinha o direito de invadir sua privacidade e que ele não assinaria mais nenhum documento.

O rosto de Sunny ficou vermelho. Seu temperamento explosivo estava vindo à tona. Balançando a cabeça em desprezo, ele dirigiu-se à Mona, dizendo: “Dá para acreditar nesse cara?”

Sunny voltou-se para Alan novamente. Destilando desdém em sua voz, ele ofereceu pagar um advogado para Alan, de modo a agilizar as coisas.

A ideia de que um advogado pago pela Theranos defenderia adequadamente seus interesses em uma disputa com a empresa pareceu absurda para Alan. Ele recusou a oferta e informou que queria sair dali. Mona deu-lhe sua mochila, que ele insistira que ela buscasse no laboratório. Em compensação, ela pediu que ele devolvesse o telefone e o notebook da empresa. Ele os entregou após ter rapidamente redefinido o telefone para configurações de fábrica, apagando todos os conteúdos prévios. Depois, saiu.

Durante os dias seguintes, as mensagens se acumularam em seu correio de voz. Algumas eram de Sunny e outras de Mona. Todas dizendo a mesma coisa e cada vez mais ameaçadoras: ele tinha que voltar ao escritório, permitir que Mona deletasse os e-mails de sua conta pessoal e assinar a declaração juramentada. Caso contrário, a empresa o processaria.

Alan percebeu que eles não parariam. Ele precisava de um advogado. Os contatos com o escritório de advocacia em Washington não tinham dado em nada. Ele precisava de alguém da região com quem pudesse falar pessoalmente. Ele ligou para o primeiro número que apareceu em uma busca no Google: uma advogada de São Francisco especializada em erros médicos e danos pessoais. Ela aceitou representá-lo depois que ele pagou um adiantamento de \$10 mil.

Na visão de sua nova advogada, Alan não tinha muita escolha. A Theranos teria evidências para provar que as atitudes dele tinham quebrado suas obrigações de confidencialidade. E mesmo se não conseguissem, ele ficaria amarrado aos tribunais por meses, se não por anos. Afinal, tratava-se de uma das empresas privadas mais valiosas no Vale do Silício, uma das lendárias

unicórnios. Seus recursos financeiros eram virtualmente ilimitados. O processo poderia levá-lo à falência. Será que ele queria mesmo correr esse risco?

A advogada dele estava sendo pressionada por um dos sócios do escritório de advocacia Boies Schiller, que estava representando a Theranos, e ela sentia-se claramente intimidada. Ela insistiu que Alan deletasse os e-mails e assinasse a declaração. Ela lhe disse que enviaria um pedido de preservação para que mantivessem os originais. Não havia garantias de que a empresa acataria, mas era o melhor que poderia fazer, ela argumentou.

Naquela noite, a contragosto, ele se sentou em frente ao computador em seu apartamento em Santa Clara e acessou sua conta de e-mail no Gmail. Uma por uma, ele apagou as mensagens. Ao terminar, ele tinha contado 175 e-mails.

JÁ FAZIAM NOVE meses desde que Richard Fuisz tinha feito o acordo com a Theranos concordando em retirar sua patente, mas ele ainda sentia-se consumido pelo caso. Durante as primeiras semanas após o acordo, ele ficou praticamente catatônico. Lorraine, sua esposa, teve que telefonar para o filho dele, Joe, para descobrir o que acontecera, pois ele se recusava a falar a respeito.

Durante o processo, Fuisz encontrou um ombro amigo em Phyllis Gardner, uma amiga de longa data que era professora na faculdade de medicina de Stanford. Phyllis e seu marido, Andrew Perlman, envolveram-se brevemente com a Theranos no começo da empresa porque Elizabeth consultara Phyllis sobre sua primeira ideia do adesivo, quando largou o curso em Stanford. Depois de informar à jovem que sua ideia era remotamente possível, Phyllis encaminhou Elizabeth para Andrew, um executivo veterano da indústria de biotecnologia. Andrew concordou em participar de um conselho consultivo da Theranos, o qual Elizabeth desfez após alguns meses.

Aquele episódio de uma década antes deixou Phyllis descrente de que Elizabeth, que não tinha qualquer treinamento médico ou científico, além de uma clara tendência em não ouvir pessoas mais velhas e com mais experiência, tivesse conseguido desenvolver uma tecnologia inovadora de exames sanguíneos. Suas suspeitas aumentaram após Andrew ter conversado com um representante de vendas da Siemens durante um voo, descobrindo

que a Theranos era uma das grandes compradoras dos equipamentos de diagnóstico da Siemens.

Fuisz também tinha suas dúvidas de que a Theranos realmente pudesse entregar o que prometia. Durante uma visita a Palo Alto para as moções pré-julgamento no outono de 2013, ele telefonou para uma das lojas locais da Walgreens e perguntou se poderia fazer um exame de creatinina com a coleta feita pela picada no dedo. Seu médico o tinha diagnosticado recentemente com aldosteronismo, uma disfunção hormonal que causa a alta da pressão sanguínea, e pediu que ele acompanhasse os níveis de creatinina para captar qualquer sinal de danos nos rins. O exame de creatinina é muito comum, mas a mulher do outro lado da linha lhe disse que o centro de bem-estar não oferecia aquele exame sem uma aprovação especial da CEO da Theranos. Ao juntar esse caso ao intenso sigilo da empresa e ao fato de que tinham ativamente desencorajado Ian Gibbons de testemunhar antes de sua morte, ele farejou problemas.

Fuisz tinha apresentado Phyllis para Rochelle, a viúva de Ian, e devido à desconfiança que as duas nutriam por Elizabeth, acabaram ficando amigas. Juntos, os três formavam um pequeno time dos duvidosos da Theranos. O problema era que parecia que mais ninguém compartilhava de suas suspeitas.

Isso mudou quando a revista *The New Yorker*, na edição do dia 15 de dezembro de 2014, publicou um artigo sobre Elizabeth. Sob vários aspectos, era apenas uma versão mais longa da história publicada pela *Fortune* que a tinha levado à fama seis meses antes. A diferença dessa vez foi que alguém que tinha profundos conhecimentos sobre exames sanguíneos leu a matéria e ficou imediatamente duvidoso.

Tratava-se de Adam Clapper, médico patologista em Columbia, estado de Missouri, que durante seu tempo livre mantinha um blog sobre o ramo chamado *Pathology Blawg*. Para Clapper, era bom demais para ser verdade, especialmente tratando-se da suposta habilidade da Theranos de realizar dezenas de exames com apenas uma gota de sangue extraída com uma picadinha no dedo.

O artigo da *The New Yorker* tinha alguns apontamentos duvidosos. Ele incluía referências de um cientista sênior na Quest que disse não achar que os exames feitos com sangue coletado com uma picada no dedo fossem confiáveis e apontou a falta de publicações da Theranos que tivessem sido

avaliadas por peritos. Dentre os argumentos que apresentava para refutar essa última questão, Elizabeth mencionou um artigo de sua coautoria publicado em um periódico médico chamado *Hematology Reports*. Clapper nunca tinha ouvido falar desse periódico antes, então ele foi pesquisar a respeito. Ele descobriu que era um site de publicações apenas online, com sede na Itália, que cobrava \$500 dos cientistas que quisessem publicar algum artigo. Em seguida, ele verificou o artigo da coautoria de Holmes e ficou chocado ao ver que ele incluía dados de apenas um exame sanguíneo, de um total de seis pacientes.

Em um post que publicou em seu blog sobre a história da *The New Yorker*, Clapper destacou a obscuridade do periódico médico e a inconsistência do estudo, declarando-se cético até que “visse evidências de que a Theranos pode entregar o que promete em termos de diagnósticos e precisão”. O *Pathology Blawg* não tinha exatamente uma legião de leitores, porém Joe Fuisz se deparou com o post durante uma busca no Google e mostrou-o para seu pai. Richard Fuisz imediatamente entrou em contato com Clapper dizendo que tinha algumas informações a respeito daquilo. Ele o colocou em contato com Phyllis e Rochelle, insistindo que ouvisse o que elas tinham a dizer. Clapper ficou intrigado com o que os três lhe disseram, especialmente pela história a respeito da morte de Ian Gibson. Porém tudo pareceu ser circunstancial demais para ir além do que já tinha escrito. Ele precisava mesmo era de provas, disse a Fuisz.

Fuisz ficou frustrado. O que seria preciso fazer para que as pessoas o ouvissem e enxergassem quem Elizabeth Holmes realmente era?

Enquanto verificava seus e-mails alguns dias depois, Fuisz viu uma notificação do LinkedIn alertando que alguém tinha visto seu perfil no site. O nome da pessoa — Alan Beam — não lhe era familiar, mas a profissão dele chamou a atenção de Fuisz: diretor de laboratório na Theranos. Fuisz enviou uma mensagem a Beam através do InMail do site, perguntando se poderiam conversar pelo telefone. Ele achou que as chances de obter uma resposta eram muito baixas, mas não custava tentar. Ele estava em Malibu tirando fotos com sua velha máquina Leica, no dia seguinte, quando uma mensagem de Beam apareceu em seu iPhone. Ele estava disposto a conversar e tinha mandado seu número de celular. Fuisz voltou para Beverly Hills em sua

Mercedes E-Class preta e, estando apenas a alguns quarteirões de sua casa, fez a chamada.

A voz do outro lado da linha parecia aterrorizada. “Dr. Fuisz, a razão pela qual estou disposto a conversar é porque você é médico”, Beam começou. “Tanto você quanto eu fizemos o Juramento de Hipócrates, que tem como um dos primeiros deveres zelar pela saúde dos pacientes. A Theranos está colocando as pessoas em perigo.” Alan continuou contando a Fuisz uma ladainha de problemas sobre o laboratório da Theranos. Fuisz estacionou o carro em sua casa e saiu rapidamente. Assim que entrou, ele pegou um bloco que trouxera de um hotel em Paris chamado Le Meurice e começou a anotar. Alan falava tão rápido que ele mal podia acompanhar. Ele anotou:

MENTIU PARA O PESSOAL DA CLIA e enganou
DESASTRE TOTAL

Coleta do dedo não precisa — usando venipuntura

Transportando Arizona para Palo Alto

Usando equip. Siemens

Violações éticas

Resultados de tireoide falsos

Resultados de potássio inconclusivos

Erros de falsa gravidez

Disse a Eliz que não estava pronto, mas insistiu em proceder

Fuisz pediu que Alan falasse com Joe e Phyllis. Ele queria que eles ouvissem por si sós direto da fonte. Alan concordou em ligar para eles e praticamente repetiu para cada um o que tinha contado a Fuisz. Mas era tudo o que estava disposto a fazer. Ele não falaria com mais ninguém. Os advogados do escritório Boies Schiller estavam no seu pé, ele informou, e ele não tinha como bancar um processo como tinha sido com Fuisz. Embora entendesse o dilema de Alan, não tinha como Fuisz parar por aí. Ele voltou a falar com Clapper e lhe contou sobre o novo contato e o que tinha descoberto. Essa era a prova que buscava, ele disse.

Clapper concordou que isso mudava tudo. A história tomava corpo agora. Mas, após ponderar sobre o assunto, ele concluiu que não poderia levar o caso adiante sozinho. Por um lado, ele não tinha peito para enfrentar as responsabilidades legais contra uma empresa que valia \$9 bilhões no Vale do

Silício com um histórico de processos liderados por David Boies. Por outro, ele era apenas um blogueiro amador. Ele não possuía o conhecimento jornalístico para abordar algo assim. Isso sem mencionar seu trabalho de tempo integral como médico. Isso, ele pensou, era trabalho para um repórter investigativo. Durante os três anos desde que iniciara o *Pathology Blawg*, Clapper tinha falado com vários repórteres sobre os abusos da indústria laboratorial. Havia um em particular de quem ele lembrou-se. Ele trabalhava para o *Wall Street Journal*.

A Denúncia

Era fevereiro, segunda semana do mês, segunda-feira, e eu estava sentado em frente à minha mesa toda bagunçada, na redação do *Wall Street Journal* em Midtown Manhattan, buscando uma história nova à qual pudesse dedicar meu tempo. Tinha recentemente terminado um trabalho que durou um ano, sobre uma investigação de fraude no Medicare, e não tinha ideia do que faria em seguida. Após 16 anos no *WSJ*, isso era algo que eu ainda não dominava: a arte de fazer uma transição rápida e eficaz de um projeto investigativo para outro.

Meu telefone tocou. Era Adam do *Pathology Blawg*. Eu tinha entrado em contato com ele oito meses antes, pedindo uma ajuda para que eu pudesse compreender as complexidades do faturamento laboratorial para uma de minhas histórias na série do Medicare. Ele me explicou pacientemente os códigos de faturamento e a que eles correspondiam — um conhecimento que usei mais tarde para expor uma fraude em uma grande operadora de centros de tratamento de câncer.

Adam me disse que deparara-se com algo que, para ele, poderia ser uma grande história. As pessoas geralmente vêm aos jornalistas com denúncias. Nove em cada dez vezes, elas são furadas, mas sempre tiro um tempo para escutá-las. Nunca se sabe. Além disso, naquele momento em particular, eu era como um cão sem osso. Precisava de um para roer.

Adam me perguntou se eu tinha lido uma matéria recente na *New Yorker* sobre uma menina-prodígio do Vale do Silício chamada Elizabeth Holmes e sua empresa, a Theranos. De fato, tinha lido. Assino a revista e a leio frequentemente no metrô na ida e na volta do trabalho.

Agora que ele tinha mencionado aquilo, havia algumas coisas naquele artigo que achei suspeitas. A falta de quaisquer dados provenientes de avaliações por peritos para dar suporte às alegações científicas da empresa era uma delas. Eu fiz muitas reportagens sobre questões envolvendo a área de saúde por quase uma década e não conseguia pensar em nenhum avanço sério

na medicina que não tivesse sido sujeito a uma avaliação assim. Também fiquei impressionado quando li uma breve descrição que Holmes fez sobre a maneira como seus aparelhos secretos de exames de sangue funcionavam: “Uma química é realizada de forma que uma reação química ocorre e gera um sinal de uma interação química com a amostra, que é traduzido em um resultado, que é depois avaliado pelo pessoal certificado do laboratório.”

Parecia um aluno do ensino médio falando sobre um projeto de química e não uma cientista de um laboratório sofisticado. A *New Yorker* considerou a descrição “comicamente vaga”.

Quando parei para refletir sobre aquilo, achei difícil de acreditar que uma moça que tinha largado a faculdade após apenas dois semestres de engenharia química tivesse sido pioneira em uma ciência inovadora. É claro, Mark Zuckerberg aprendeu a programar no computador de seu pai quando tinha dez anos, mas era diferente com medicina: não era algo que alguém conseguisse aprender sozinho no porão de sua casa. São necessários anos de treinamento formal e décadas de pesquisas para agregar valor. Havia uma razão pela qual tantos laureados pelo Prêmio Nobel de Medicina estarem na casa dos 60 anos de idade quando suas realizações foram reconhecidas.

Adam comentou que teve uma reação parecida para com o artigo da *New Yorker* e que um grupo de pessoas tinha entrado em contato após ele ter postado em seu blog algo que levantou dúvidas sobre o caso. De início, ele não revelou nada sobre quem eram aquelas pessoas e a conexão que tinham com a Theranos, porém disse que tinham informações sobre a empresa que seriam de meu interesse. Ele me falou que verificaria com elas a possibilidade de conversarem comigo.

Enquanto isso, fiz uma pesquisa preliminar sobre a Theranos e encontrei um artigo publicado no editorial do *WSJ*, 17 meses antes. Não o tinha lido na época de sua publicação. Isso mudava um pouco as coisas, pensei: meu jornal tinha participado do crescimento meteórico dela ao ser a primeira organização midiática de grande porte a dar publicidade às suas supostas conquistas. Pareceu ser uma situação um pouco embaraçosa, mas não me preocupei muito com aquilo. Havia uma parede de proteção entre o editorial e a redação do *WSJ*. Caso eu viesse a descobrir algum segredo obscuro sobre Holmes, não seria a primeira vez que os dois lados do jornal entrariam em contradição.

Duas semanas após nossa conversa inicial, Adam me colocou em contato com Richard e Joe Fuisz, Phyllis Gardner e Rochelle Gibbons. No começo, foi decepcionante ouvir que os Fuisz estiveram envolvidos em um processo com a Theranos. Mesmo se insistissem que foram acusados sem motivos, o processo daria “pano pra manga”, tornando-os inúteis como fontes.

Mas minhas orelhas ficaram em alerta quando ouvi que eles tinham conversado com o diretor de laboratório que havia acabado de sair da Theranos e que ele estava alegando algum tipo de má conduta na empresa. Também achei a história de Ian Gibbons trágica e fiquei intrigado pelo fato de ele ter confidenciado à Rochelle várias vezes que a tecnologia da Theranos não estava funcionando, conforme ela me contou. Era o tipo de coisa que teria sido dispensada como boato no tribunal, mas parecia ser crível o suficiente para valer a pena dar uma olhada mais de perto. No entanto, para conseguir levar isso adiante, ficou muito claro o que seria necessário: eu tinha que falar com Alan Beam.

AS PRIMEIRAS SEIS vezes que liguei para o número de Alan deram na caixa postal. Não deixei mensagem e resolvi continuar tentando. Na tarde de quinta-feira, dia 26 de fevereiro de 2015, alguém com um sotaque que não pude identificar muito bem de onde era, finalmente, atendeu ao telefone. Depois de me assegurar de que era de fato Alan, me apresentei e lhe disse que, pelo que sabia, ele tinha saído da Theranos preocupado com a forma que a empresa fazia as coisas.

Pude perceber que ele estava bem nervoso, mas também dava a impressão de que queria tirar um fardo das costas. Ele me disse que conversaria comigo apenas se eu promettesse não revelar sua identidade. Os advogados da Theranos o estavam assediando e ele tinha certeza de que a empresa o processaria se descobrisse que estava falando com um repórter. Concordei em manter seu anonimato. Não foi uma decisão difícil. Sem ele, tudo o que tinha eram fontes de segunda mão e especulações. Se ele não falasse, não haveria história.

Depois que estabelecemos as premissas de nossa conversa, Alan baixou a guarda e conversamos por mais de uma hora. Uma das primeiras revelações foi que o que Ian tinha contado para Rochelle era a verdade: os equipamentos da Theranos não funcionavam. Eram chamados de Edison, ele revelou, e

estavam propensos a falhas. Constantemente reprovavam no controle de qualidade. Além disso, a Theranos os usava apenas para um pequeno número de exames. A maioria dos exames era realizada em instrumentos comerciais disponíveis, mas com as amostras sanguíneas diluídas.

Levou um tempinho até que eu entendesse sobre a diluição. Perguntei: “Por que eles estavam fazendo aquilo e por que era ruim?” Alan explicou que aquilo servia para compensar o fato de que o Edison só tinha a capacidade de realizar uma categoria de exames, conhecidos como imunoensaios. A Theranos não queria que as pessoas soubessem que sua tecnologia era limitada, então a empresa inventou uma maneira de usar as pequenas amostras de sangue coletadas do dedo nas máquinas convencionais. Isso exigia a diluição das amostras para torná-las maiores. O problema, ele explicou, era que, ao diluir as amostras, a concentração de analitos no sangue diminuía para um nível que não poderia mais ser medido precisamente pelas máquinas convencionais.

Ele comentou que tentou atrasar o lançamento dos exames sanguíneos da Theranos nas lojas Walgreens e que chegou a alertar Holmes de que os resultados dos exames de sódio e potássio eram completamente duvidosos. De acordo com os exames da Theranos, pacientes perfeitamente saudáveis tinham níveis de potássio no sangue muito acima do normal. Ele usou a palavra “louco” para descrever os resultados. Eu estava começando a digerir aquelas revelações quando Alan mencionou algo chamado de ensaio de proficiência. Ele foi categórico ao afirmar que a Theranos estava infringindo as regras federais dos ensaios de proficiência. Ele até me indicou uma relevante seção do Código Federal de Regulações: 42 CFR, parte 493. Anotei em meu caderno e fiz uma nota mental para pesquisar aquilo depois.

Alan também me disse que Holmes era zelosa por revolucionar a indústria de exames sanguíneos, mas que ela carecia de conhecimentos sobre ciência e medicina, o que confirmou meus instintos. Ele disse que não era ela quem tocava a Theranos no dia a dia. Era Sunny Balwani quem o fazia. Alan não mediu suas palavras para descrever Balwani: ele era um valentão desonesto que gerenciava através da intimidação. Logo em seguida, ele soltou outra bomba: Holmes e Balwani tinham um relacionamento amoroso. Pelas leituras que fiz dos artigos das revistas *New Yorker* e *Fortune* e pelas pesquisas no site da Theranos, sabia que Balwani era presidente e diretor de operações da

empresa. Se o que Alan me dizia fosse a verdade, seria uma nova guinada: a primeira bilionária do Vale do Silício fundadora de uma startup estava dormindo com o segundo principal executivo da empresa, que tinha quase 20 anos a mais do que ela.

Era uma gestão bagunçada, mas, afinal, era uma empresa particular. Não havia regras contra esse tipo de coisa no mundo das startups particulares do Vale do Silício. O que achei mais interessante foi que Holmes parecia esconder aquele relacionamento da diretoria. Por qual outro motivo o artigo da *New Yorker* a teria retratado como solteira, com Henry Kissinger dizendo à revista que ele e sua esposa tinham tentado conseguir um namorado para ela? Se Holmes não estava sendo verdadeira com sua diretoria sobre seu relacionamento com Balwani, então o que mais ela poderia não ter revelado?

Alan disse que levantou a questão de sua preocupação sobre o ensaio de proficiência e a confiabilidade dos resultados dos exames da Theranos com Holmes e Balwani por diversas vezes, pessoalmente e por e-mail. Mas Balwani sempre o contestava ou o deixava de lado, fazendo questão de colocar um advogado da Theranos em cópia nas trocas de e-mail e de escrever: “Considere esta troca de mensagens entre advogado e cliente confidencial.”

Como Alan era o diretor de laboratório cujo nome estava na licença CLIA da Theranos, ele estava preocupado que seria pessoalmente responsabilizado caso houvesse qualquer investigação federal. Para proteger a si mesmo, ele me disse que encaminhou dezenas de e-mails que trocara com Balwani à sua conta pessoal. Mas a Theranos tinha descoberto e ameaçou processá-lo por quebrar seu contrato de confidencialidade.

O que o deixava ainda mais preocupado do que qualquer risco pessoal que pudesse correr era o risco potencial ao qual os pacientes estavam sendo expostos. Ele descreveu os dois cenários terríveis que os resultados falsos dos exames sanguíneos poderiam ocasionar. Um falso positivo poderia levar um paciente a sofrer um procedimento médico desnecessário. Mas um falso negativo era pior: um paciente em sérias condições que não fossem diagnosticadas poderia morrer.

Desliguei o telefone sentindo a emoção costumeira que me atingia toda a vez que me deparava com uma reportagem de grande revelação e tive que me conscientizar de que tinha sido apenas o primeiro passo de um longo

processo. Havia muito por entender e, acima de tudo, a história exigia comprovação. De maneira alguma o jornal a aceitaria com apenas uma fonte anônima, por melhor que ela fosse.

QUANDO FALEI COM Alan novamente, eu estava no Parque Prospect, no Brooklyn, tentando me aquecer enquanto ficava de olho em meus dois filhos de 9 e 11 anos, que brincavam com um colega. Era o último sábado de fevereiro, que entrou para os registros como o mês mais gelado de Nova York em 81 anos.

Eu tinha enviado uma mensagem de texto para Alan após nossa primeira conversa perguntando se ele achava que algum dos seus antigos colegas poderia corroborar com o que tinha me contado. Ele me enviou sete nomes, e fiz contato com dois. Ambos estavam extremamente nervosos e apenas concordaram em falar anonimamente. Uma dessas pessoas era ex-CLS da Theranos, não falou muito, mas o que disse me deixou confiante de que estava no rumo certo: a pessoa me contou que tinha ficado muito incomodada pelo que ocorria na empresa e preocupada pela segurança dos pacientes. Ela pediu sua demissão porque não sentia-se bem por ter seu nome continuamente aparecendo nos resultados dos exames. A outra pessoa era ex-supervisora técnica no laboratório e disse que a Theranos funcionava sob uma cultura de sigilo e medo.

Comentei com Alan que sentia estar progredindo, o que pareceu deixá-lo satisfeito. Perguntei se ele tinha guardado os e-mails que tinha encaminhado para sua conta pessoal do Gmail. Meu coração quase parou quando ele respondeu que sua advogada o fizera apagar todos para cumprir a declaração juramentada que a empresa o forçara a assinar. Evidência documental era a regra de ouro para esses tipos de histórias. Isso deixaria meu trabalho muito mais difícil. Tentei não transparecer minha decepção.

Passamos a falar sobre os ensaios de proficiência. Alan explicou como a Theranos os manipulava e me disse quais analisadores comerciais a empresa usava para a maioria dos exames sanguíneos. Ambos eram da Siemens, confirmando o que Andrew Perlman, marido de Phyllis Gardner, escutara de um representante comercial da Siemens durante um voo. Ele revelou algo a mais, que não tinha sido mencionado em nossa primeira ligação: o laboratório da Theranos era dividido em duas partes. Uma continha os

analisadores comerciais e a outra, os equipamentos Edison. Durante uma inspeção no laboratório, mostraram apenas a parte com os analisadores comerciais à inspetora federal. Com isso, Alan considerou que ela tinha sido enganada.

Ele também mencionou que a Theranos estava desenvolvendo uma nova geração de equipamento com o codinome 4S, que supostamente substituiria o Edison e realizaria uma variedade maior de exames sanguíneos, porém o equipamento não funcionava de jeito nenhum e nunca foi empregado no laboratório. Ter que diluir as amostras retiradas do dedo e examiná-las nas máquinas Siemens era para ser uma solução temporária, mas tornou-se permanente, por causa do fiasco do 4S.

Tudo começava a se encaixar: Holmes e sua empresa tinham prometido coisas demais e, depois, faziam as coisas de qualquer jeito quando não conseguiam entregar. Uma coisa era fazer tudo aquilo com um software ou com um aplicativo de celular, mas com um produto médico do qual as pessoas dependiam para tomar decisões importantes sobre saúde era inescrupuloso. Já no fim dessa segunda conversa telefônica, Alan mencionou outra coisa que achei interessante: George Shultz, o ex-secretário de Estado que fazia parte da diretoria da Theranos, tinha um neto chamado Tyler que havia trabalhado na empresa. Alan não sabia ao certo por que Tyler saíra, mas não achava que tinha sido amigavelmente. Eu anotava tudo no aplicativo Notes do meu iPhone e adicionei o nome de Tyler como outra fonte em potencial.

AO LONGO DAS semanas seguintes, progredi um pouco mais, mas também me deparei com algumas complicações. Na busca pelas evidências do que Alan me contava, contatei mais de 20 funcionários e ex-funcionários da Theranos. Vários não retornaram minhas ligações e e-mails. Os poucos com quem consegui falar por telefone me disseram que tinham assinado rígidos contratos de confidencialidade e que não queriam correr o risco de serem processados por o terem violado.

Um ex-funcionário do alto escalão até concordou em falar comigo, mas *off the record*. Essa era uma distinção jornalística importante: Alan e os outros dois ex-funcionários concordaram em falar comigo no anonimato, o que significava que eu poderia usar o que eles me disseram, desde que não

revelasse suas identidades. *Off the record* significava que não poderia fazer qualquer uso da informação. De qualquer forma, a conversa ainda era importante porque essa fonte confirmou muito do que Alan tinha me contado, me dando mais confiança para seguir em frente. Ele resumiu o que estava acontecendo na empresa com uma analogia: “A forma pela qual a Theranos funciona é como tentar construir um ônibus enquanto você dirige o próprio. Alguém vai acabar morrendo.”

Alguns dias depois, Alan voltou a entrar em contato comigo e com boas notícias. Eu tinha pedido para ele ligar para aquele escritório de advocacia em Washington, D.C., especializado em delações, o qual ele já tinha contatado para ver se conseguiria recuperar a troca de e-mails com Balwani que ele tinha enviado. O escritório tinha acabado de atender ao seu pedido. Alan me encaminhou as mensagens. Era uma sequência de 18 e-mails sobre os ensaios de proficiência entre Sunny Balwani, Daniel Young, Mark Pandori e Alan. As mensagens mostravam Sunny repreendendo Alan e Mark Pandori raivosamente por terem realizado os ensaios de proficiência no Edison e relutantemente reconhecendo que o equipamento tinha “reprovado” no exame. Além disso, as mensagens não deixavam dúvidas de que Holmes sabia sobre o incidente: ela estava em cópia na maioria dos e-mails.

Esse foi outro passo à frente, mas foi rapidamente acompanhado por um passo atrás. No fim de março, Alan começou a ficar com muito medo. Ele confirmava tudo o que dissera até então, mas não queria se envolver com a história dali em diante. Ele não aguentava mais os riscos. Ele ficava com palpitações ao falar comigo e perdia a concentração em seu novo trabalho, ele explicou. Tentei convencê-lo do contrário, mas ele estava resoluta, então preferi não incomodá-lo, na esperança de que em algum outro momento ele mudaria de ideia.

Embora isso tenha sido um grande contratempo, estava conseguindo fazer um lento progresso em outras frentes. Na busca por uma opinião neutra de um especialista em laboratórios sobre a diluição das amostras de sangue que a Theranos fazia e a forma como conduziam os ensaios de proficiência, liguei para Timothy Hamill, vice-diretor do Departamento de Medicina Laboratorial da Universidade da Califórnia, em São Francisco. Tim confirmou que as duas práticas eram altamente questionáveis. Ele também explicou sobre as armadilhas de usar o sangue coletado do dedo com uma picada.

Diferentemente da extração venosa do braço, os capilares sanguíneos ficavam poluídos por fluídos de tecidos e células que interferiam nos exames e deixavam as análises menos precisas. “Ficaria menos surpreso se eles tivessem dito que eram viajantes no tempo que tinham vindo do século XXVII do que se dissessem que tinham resolvido esse pepino”, ele afirmou.

Antes de ter mudado de ideia, Alan tinha mencionado uma enfermeira do Arizona chamada Carmen Washington, que trabalhava em uma clínica da Walgreens e que tinha reclamado dos exames de sangue da Theranos. Após semanas de tentativas, finalmente consegui falar com ela por telefone. Ela me disse que três de seus pacientes tinham recebido resultados duvidosos da empresa. Uma das pacientes era uma garota de 16 anos de idade que tinha recebido um resultado altíssimo de potássio que sugeria que ela corria o risco de ter um ataque cardíaco. Aquilo não fazia sentido algum porque ela era apenas uma adolescente e em boas condições de saúde, Carmen disse. Os outros dois pacientes receberam resultados com níveis anormais de TSH, o hormônio estimulante da tireoide. Carmen os chamou de volta à clínica e refez a coleta. Nessa segunda vez, os exames vieram com níveis muito baixos. Depois daquele episódio, Carmen deixou de acreditar nos exames da Theranos com coleta pela picada no dedo. Esses incidentes coincidiam com as alegações de Alan. O TSH era um dos imunoensaios que a Theranos realizava no Edison e que tinha reprovado no ensaio de proficiência.

A história de Carmen Washington era útil, mas logo consegui algo melhor: outro delator da Theranos. Eu tinha enviado uma mensagem para Tyler Shultz pelo InMail do LinkedIn após perceber que ele tinha visualizado meu perfil no site. Achei que ele devia ter ouvido de outros ex-funcionários que eu estava investigando. Já fazia mais de um mês desde que tinha feito o primeiro contato e já estava perdendo as esperanças de que ele responderia, quando meu telefone tocou.

Era Tyler e ele parecia disposto a falar. No entanto, ele estava extremamente preocupado que a Theranos viria atrás dele. Ele estava me ligando de um celular pré-pago que não poderia ser rastreado. Depois que garanti confidencialidade, ele me deu um panorama geral dos oito meses que passou na empresa.

Tyler tinha uma motivação dupla para falar comigo. Tal como Alan, ele estava preocupado que os pacientes recebessem resultados imprecisos dos

exames. Ele também receava pela reputação de seu avô. Embora ele estivesse certo de que a Theranos seria exposta em algum momento, ele queria acelerar o processo para que seu avô tivesse a chance de limpar seu nome. George Shultz estava com 94 anos de idade e talvez não tivesse mais muito tempo de vida.

“Ele sobreviveu a Watergate e ao escândalo Irã-Contras com sua integridade intacta”, Tyler me contou. “Tenho certeza de que ele vai superar a Theranos, caso ainda esteja vivo para fazer o que é certo.”

Antes de sair da empresa, Tyler imprimiu o e-mail que enviara à Elizabeth junto com a resposta de Balwani e os escondeu sob sua camisa. Ele também possuía a troca de e-mails com o Departamento de Saúde do Estado de Nova York sobre o ensaio de proficiência. Isso era música para os meus ouvidos. Pedi a ele que me enviasse tudo, ao que ele prontamente atendeu.

Era chegada a hora de ir para Palo Alto. Porém, antes de ir, havia outro lugar que queria visitar primeiro.

EU PRECISAVA PROVAR que a empresa estava produzindo resultados imprecisos de exames de sangue. A única forma de fazer isso era encontrar médicos que tivessem recebido os relatórios laboratoriais duvidosos e pediram que seus pacientes refizessem o exame em algum outro lugar. O melhor lugar para procurar era Phoenix, onde a Theranos tinha expandido para mais de 40 locais. Minha ideia inicial era fazer uma visita à Carmen Washington, mas ela tinha saído da clínica da Walgreens onde trabalhara, na esquina da Osborn Road com a Central Avenue, e não tinha os nomes dos três pacientes que ela tinha comentado.

Todavia, eu tinha conseguido outra informação, após pesquisar no Yelp para ver se alguém tinha reclamado sobre a Theranos. E obviamente havia: uma mulher que aparentava ser médica e se chamava “Natalie M”. O Yelp tem um recurso que permite enviar mensagens aos avaliadores, então lhe enviei um recado incluindo meus contatos. Ela me ligou no dia seguinte. O nome real de Natalie M. era Nicole Sundene. Ela era médica de família em um subúrbio de Phoenix chamado Fountain Hills e estava muito infeliz com a Theranos. No outono anterior, ela havia enviado uma de suas pacientes para o pronto-socorro por causa de um resultado laboratorial assustador da empresa, descobrindo depois que não passava de um alarme falso. Peguei um voo até

Phoenix para me encontrar com a Dra. Sundene e sua paciente. Enquanto estava por lá, também planejei fazer algumas visitas surpresas a outros médicos que usavam a Theranos para seus exames de laboratório. Consegui uns seis nomes com uma fonte da indústria.

A paciente da Dra. Sundene se chamava Maureen Glunz e concordou em falar comigo em uma Starbucks perto de sua casa. Ela era pequenina, estava na casa dos 50 e era a prova viva de um daqueles cenários temidos por Alan Beam. O resultado do laboratório que ela recebera da Theranos apresentava resultados anormais muito elevados de cálcio, proteína, glicose e três enzimas do fígado. Como ela tinha reclamado de um zunido em seu ouvido (que depois descobriram que era causado por falta de sono), a Dra. Sundene ficou preocupada, pois achava que a paciente poderia estar prestes a ter um derrame e a enviou diretamente ao hospital. Glunz passou quatro horas no pronto-socorro na véspera do Dia de Ação de Graças enquanto os médicos faziam uma bateria de exames, incluindo uma tomografia computadorizada. Ela recebeu alta depois que uma nova série de exames de sangue realizados pelo laboratório do hospital apresentou níveis normais. Porém não era o fim da história. Por precaução, ela fez duas ressonâncias magnéticas na semana subsequente. Ela disse que finalmente ficou tranquila quando os resultados foram normais também.

O caso de Glunz era convincente, pois mostrava tanto o lado emocional como os gastos financeiros do medo causado por resultados imprecisos. Como agente imobiliária independente, ela pagava seu próprio plano de saúde com um prêmio mais baixo e com franquias maiores. A visita ao PS e a ressonância subsequente custaram \$3 mil — uma quantia que ela teve que pagar do próprio bolso.

Quando me encontrei com a Dra. Sundene em seu consultório, descobri que Glunz não era a única paciente de cujos resultados ela desconfiava. Ela me disse que mais de uma dezena de pacientes tinham recebido resultados com os níveis de potássio e cálcio duvidosamente muito altos, e desconfiava da precisão desses resultados também. Ela chegou a escrever uma carta de reclamação para a Theranos, mas a empresa nunca retornou.

Com a ajuda da Dra. Sundene, decidi realizar um pequeno experimento. Ela escreveu uma receita de exame laboratorial para mim e a levei para a Walgreens mais próxima do meu hotel na manhã seguinte, jejuando

corretamente para garantir a precisão dos resultados. O centro de bem-estar da Theranos dentro da Walgreens não era lá grande coisa: consistia de uma pequena sala que continha apenas um armário, uma cadeira e algumas garrafinhas de água. Diferentemente da Safeway, a rede de farmácias não tinha gasto uma fortuna para reformar suas lojas de modo a criar clínicas de alto padrão. Sentei-me e aguardei por alguns minutos enquanto a flebotomista digitava meu pedido no computador e falava com alguém no telefone. Após ter desligado, ela pediu que eu erguesse a manga da minha camisa e prendeu um torniquete em meu braço. “Por que não furaria meu dedo?”, perguntei. Ela disse que alguns dos testes em meu pedido exigiam uma coleta venosa. Não fiquei muito surpreso. Alan Beam tinha me explicado que, dos mais de 240 exames oferecidos pela Theranos em seu catálogo, apenas cerca de 80 eram realizados com as pequenas coletas feitas pela picada no dedo (cerca de 10 no Edison e outras 60 ou 70 nas máquinas alteradas da Siemens). O restante, ele informou, exigiam o que Holmes tinha comparado nas entrevistas a um mecanismo de tortura medieval: a temida agulha hipodérmica. Agora, tinha a confirmação daquilo. Após sair da Walgreens, peguei o carro alugado e fui até o LabCorp mais próximo para fazer o mesmo exame. A Dra. Sundene comprometeu-se a me enviar os dois resultados assim que chegassem. Ao pensar no assunto, ela decidiu fazer os exames para si mesma também nos dois lugares para aumentar nossa amostra comparativa, ela informou.

Passei os dias seguintes batendo nas portas dos consultórios médicos. Em uma clínica em Scottsdale, falei com os médicos Adrienne Stewart, Lauren Beardsley e Saman Rezaie. A Dra. Stewart contou sobre uma paciente dela que tinha, no último minuto, adiado uma viagem para a Irlanda que havia planejado há muito tempo por causa do resultado de um exame da Theranos sugerindo que ela podia ter trombose venosa profunda, uma condição que ocorre quando um coágulo sanguíneo é formado, geralmente nas pernas. As pessoas com TVP não devem viajar de avião pelo risco de o coágulo se soltar, mover-se pela corrente sanguínea e alojar-se no pulmão, causando embolia pulmonar. Posteriormente, a Dra. Stewart desconsiderou o resultado da Theranos quando o ultrassom das pernas da paciente e uma segunda bateria de exames de sangue feitos em outro laboratório apresentaram resultados normais.

O incidente a deixou desconfiada, especialmente quando a Theranos enviou um resultado laboratorial de outra paciente apresentando um valor TSH muito acima do normal. A paciente já estava tomando medicação para a tireoide e o resultado sugeria que sua dose deveria ser aumentada. Antes de tomar qualquer decisão, a Dra. Stewart pediu que sua paciente refizesse o exame na Sonora Quest, uma fusão da Quest com o sistema hospitalar Banner Health. O resultado veio normal. Caso ela tivesse confiado no resultado da Theranos e aumentasse a dosagem do medicamento da paciente, o resultado poderia ter sido desastroso, a Dra. Stewart conta. A paciente estava grávida. O aumento da dosagem teria deixado os níveis hormonais altos demais e colocaria a gravidez em risco.

Também falei com o Dr. Gary Betz, médico de família em outra parte da cidade, que tinha parado de enviar seus pacientes para a Theranos após uma experiência ruim que envolvia uma paciente no verão anterior. Ela estava tomando medicação para reduzir a pressão sanguínea. Um dos possíveis efeitos colaterais do remédio era o alto nível de potássio, então o Dr. Betz monitorava o sangue dela regularmente. Após a Theranos ter informado um valor de potássio praticamente crítico para a paciente, uma enfermeira do consultório do Dr. Betz pediu que ela refizesse o exame para garantir que o resultado estava correto. Porém, durante a segunda vez, a flebotomista tentou fazer a coleta por três vezes, e não conseguindo, a enviou de volta para casa. O Dr. Betz ficou furioso quando soube daquilo no dia seguinte: se o resultado original estivesse certo, seria imperativo que ele conseguisse a confirmação o mais rápido possível para que pudesse fazer as alterações no tratamento. Ele enviou a paciente para refazer o exame na Sonora Quest. No fim das contas, era outro alarme falso: os valores de potássio apresentados pela Sonora Quest naquela noite estavam muito mais baixos do que os apresentados pela Theranos e bem dentro da normalidade. O Dr. Betz me contou que o caso destruiu a confiança que tinha na Theranos.

Já na última parte de minha viagem, recebi um e-mail de Matthew Traub. Ele trabalhava para um escritório de relações públicas chamado DKC e disse que representava a Theranos. Ele ficou sabendo que eu estava trabalhando em uma história sobre a empresa e queria saber se havia qualquer coisa com a qual ele pudesse me ajudar. A empresa estava dando as caras, melhor assim. Eu planejava entrar em contato com eles em breve, assim que voltasse a Nova

York. No *WSJ*, tínhamos uma regra primordial chamada “Nada de surpresas”. Nunca publicávamos nada sem antes informar o sujeito da história sobre cada detalhe que juntávamos na reportagem, oferecendo um amplo tempo e oportunidade de se defenderem e refutar tudo.

Respondi a Traub confirmando que estava realmente trabalhando em uma história. Será que ele conseguiria organizar uma entrevista com Holmes e uma visita à sede e ao laboratório da Theranos? Perguntei. Informei que planejava uma viagem à Área da Baía de São Francisco no início de maio, que estava a duas semanas, e poderia me reunir com ela então. Ele disse que verificaria a agenda de Holmes e retornaria.

Alguns dias depois, estava de volta à minha mesa no *WSJ* quando o funcionário que fazia as entregas me deu um envelope grosso. Vinha da Dra. Sundene. Lá estavam nossos resultados dos exames da Theranos e do LabCorp. Ao verificar meus resultados, percebi várias discrepâncias. A Theranos tinha apontado três de meus valores como anormais por estarem altos demais e um por estar baixo demais. Porém, nos resultados do LabCorp, todos os quatro resultados estavam normais. Enquanto isso, o LabCorp apontava meu colesterol total e colesterol LDL (também conhecido como o colesterol ruim) como alto, enquanto o resultado da Theranos descrevia o primeiro como “desejável” e o segundo como “quase ótimo”.

Essas diferenças eram poucas comparadas às colossais que a Dra. Sundene encontrara em seus resultados. De acordo com a Theranos, a quantidade de cortisol no sangue dela era menor do que 1 micrograma por decilitro. Um valor tão baixo assim estava geralmente relacionado com a doença de Addison, uma condição perigosa caracterizada por uma extrema fadiga e baixa pressão arterial que poderia causar a morte se não fosse tratada. Contudo, o resultado do LabCorp para ela mostrava um nível de cortisol de 18,8 microgramas por decilitro, o que ficava dentro da variação normal para pacientes saudáveis. A Dra. Sundene não tinha dúvidas de qual dos dois valores era o certo.

QUANDO TRAUB ME retornou, ele disse que a agenda de Holmes estava muito cheia para garantir uma entrevista com tão pouca antecedência assim. Decidi pegar o voo para São Francisco assim mesmo, para me encontrar com Tyler Shultz e com Rochelle Gibsons pessoalmente. Também havia outra ex-

funcionária da Theranos que estava disposta a conversar comigo, caso lhe garantisse confidencialidade.

Minha nova fonte encontrou-se comigo em um pequeno café chamado Trappist Provisions, na College Avenue em Oakland. Ela era jovem e se chamava Erika Cheung. Assim como todos os outros ex-funcionários com que havia conversado, Erika estava nervosa no início. Porém, à medida que comecei a mostrar quantas informações eu já possuía, ela visivelmente relaxou e começou a me contar o que sabia.

Tendo trabalhado no laboratório da Theranos, Erika tinha testemunhado em primeira mão a inspeção que ocorrera em dezembro de 2013. Assim como Alan, ela sentia que a inspetora federal tinha sido enganada. Ela me disse que os integrantes do laboratório estavam sob ordens explícitas para não entrarem ou saírem da sala Normandia durante a inspeção e que a porta que lavava à sala de baixo tinha que permanecer trancada. Ela também me contou sobre sua amizade com Tyler e sobre o jantar do qual participou na casa de George Shultz na noite em que Tyler pediu sua demissão. Ela também ficou chocada pela falta de um rigor científico que ocorrera na validação dos ensaios nos Edisons. Disse que a Theranos nunca deveria ter inaugurado os exames com amostras de pacientes. A empresa frequentemente ignorava as falhas de controle de qualidade, os erros dos exames e demonstrava um total desrespeito pelo bem-estar dos pacientes, desabafou. No fim, tinha pedido sua demissão porque estava enojada por fazer parte daquilo, ela me contou. Essas eram palavras de impacto e dava para perceber o nível de angústia de Erika e o quão sincera ela estava sendo.

No dia seguinte, fui de carro até Mountain View, onde fica a sede do Google, para me encontrar com Tyler em uma cervejaria chamada Steins. A noite apenas começava e o lugar já estava cheio com jovens profissionais do Vale do Silício que curtiam o *happy hour*. Não conseguimos lugares, então ficamos em pé ao lado de um barril de cerveja no terraço do lado de fora e o usamos como mesa. Tomando uma cerveja gelada, Tyler apresentou mais detalhes do tempo que passara na Theranos, incluindo a ligação desesperada de sua mãe contando sobre a ameaça de Holmes no dia em que pedira sua demissão e as tentativas que fez com Erika para fazer com que George Shultz entendesse a situação naquela noite. Ele tinha tentado seguir o conselho dos pais e deixar tudo aquilo para trás, mas simplesmente não conseguia.

Perguntei se ele achava que seu avô ainda era leal à Holmes. Sim, não havia dúvidas de que era, foi sua resposta. Quando lhe perguntei por que pensava daquela forma, ele revelou uma nova história. A tradição da família Shultz era celebrar o Dia de Ação de Graças na casa do ex-secretário de Estado. Quando Tyler, seu irmão e seus pais chegaram na casa de seu avô naquele dia, eles ficaram frente a frente com Holmes e os pais dela. George também os havia convidado. Apenas sete meses haviam se passado desde a rescisão de Tyler e a ferida ainda estava aberta, mas ele foi forçado a agir como se nada tivesse acontecido. A estranha conversa durante o jantar havia mudado das secas da Califórnia para as janelas à prova de balas da nova sede da Theranos. Para Tyler, o momento mais difícil foi quando Holmes se levantou e ofereceu um brinde, expressando seu amor e apreciação para cada membro da família Shultz. Ele mal pode se conter, confessou.

Tanto Tyler quanto Erika eram bem jovens ainda e tinham trabalhado na Theranos quando tinham menos de 21 anos de idade, mas considerei-os confiáveis como fontes porque muito do que me contaram encaixou-se com o que Alan Beam havia dito. Também fiquei impressionado pelo senso ético que possuíam. Eles estavam fortemente convictos de que o que testemunharam estava errado e estavam dispostos a arriscarem-se a falar comigo para corrigir a situação.

Depois, me encontrei com Phyllis Gardner, a professora da faculdade de medicina de Stanford que Holmes consultara a respeito de sua primeira ideia de adesivo quando largou a faculdade, 12 anos antes. Phyllis me mostrou o campus de Stanford e seus arredores. Enquanto estávamos em seu carro, fiquei impressionado de ver como Palo Alto era uma cidade pequena e isolada. A casa de Phyllis ficava perto da grande casa de George Shultz com suas telhas azuis-claras, e ambas estavam nas terras de Stanford. Quando Phyllis levava seu cão para passear, às vezes ela encontrava Channing Robertson. O local do Hoover Institution, onde George Shultz e outros integrantes da diretoria da Theranos tinham escritórios, ficava bem no meio do campus. A nova sede da Theranos em Page Mill Road ficava a praticamente três quilômetros dali, nas terras que também pertenciam à Stanford. Foi uma surpresa estranha quando Phyllis me disse que o lugar costumava ser uma gráfica do *Wall Street Journal*.

No último dia de minha viagem, encontrei-me com Rochelle Gibbons para almoçar no restaurante birmanês Rangoon Ruby, em Palo Alto. Já fazia dois anos desde a morte de Ian, mas Rochelle ainda estava em luto e era difícil conter as lágrimas. Ela culpava a Theranos pela morte dele e seu desejo era que ele nunca tivesse trabalhado lá. Ela me deu uma cópia da declaração médica que o advogado da Theranos tinha encorajado Ian a usar para evitar ter que depor no caso Fuisz. A hora estampada no e-mail do advogado mostrava que fora enviada apenas algumas horas antes de Ian se suicidar. Rochelle testemunhou, mesmo tendo herdado as opções de ações que seu marido tinha da Theranos e que potencialmente valiam milhões de dólares. Ela não se importava com o dinheiro, disse, e de qualquer forma ela não acreditava que as ações valessem qualquer coisa.

Peguei um voo de volta a Nova York no dia seguinte, confiante de que havia atingido a massa crítica em minha reportagem e que não levaria muito tempo até que pudesse publicá-la. Mas estava subestimando aquela contra a qual me colocara.

A Emboscada

A casa alugada que Tyler dividia com cinco colegas em Los Altos Hills ficava a apenas 25 minutos de carro da casa de seus pais em Los Gatos, então ele fazia o possível para jantar com eles a cada 15 dias. Ao cair da noite do dia 27 de maio de 2015, Tyler estacionou seu pequeno Prius C da Toyota na garagem de seus pais e entrou na casa pela cozinha. Ao ver seu pai, ele imediatamente percebeu que havia algo errado. A face do pai era só preocupação e pânico.

“Você andou falando com um jornalista investigativo sobre a Theranos?”, seu pai perguntou acusadoramente.

“Sim”, Tyler respondeu.

“Você está de brincadeira comigo? Qual é o nível de sua burrice? Bem, eles sabem qual é.”

Tyler ficou sabendo que seu avô tinha acabado de ligar para dizer que a Theranos sabia que ele estava em contato com um repórter do *Wall Street Journal*. Caso ele quisesse escapar do que George descreveu como “um mundo de problemas”, ele teria que falar com os advogados da empresa no dia seguinte para assinar algumas coisas.

Tyler ligou de volta para o avô e perguntou se os dois poderiam conversar mais tarde naquela noite, sem os advogados. George disse que ele e Charlotte tinham saído para jantar, mas que deveriam estar de volta às 21h e que Tyler poderia ir naquele horário. Tyler se sentou para comer algo rápido com seus pais, depois foi para casa para pensar sobre como abordaria a conversa com seu avô. Seus pais o abraçaram efusivamente quando ele estava indo embora.

Ao chegar em casa, Tyler me ligou. Pelo tom de sua voz, percebi que ele estava à beira de um colapso nervoso. Ele me perguntou se eu havia revelado nossa comunicação para a Theranos. Absolutamente não, respondi, reforçando que levo muito a sério as promessas de confidencialidade que faço às minhas fontes. Tentamos descobrir o que tinha ocorrido.

Fazia três semanas desde que tínhamos nos encontrado na cervejaria em Mountain View. De volta a Nova York, Matthew Traub continuava rejeitando meus pedidos para uma entrevista com Holmes e solicitou que eu enviasse as perguntas a ele. Mandeí um e-mail para ele esboçando os assuntos principais que queria discutir com a Theranos, desde Ian Gibbons até os ensaios de proficiência.

Encaminhei o e-mail para Tyler e ele deu uma lida enquanto falávamos ao telefone. Em uma das seções sobre a validação dos ensaios, eu tinha incluído um coeficiente de variação para um dos exames de sangue feitos no Edison, sem perceber que era um número que o próprio Tyler tinha encontrado. Não havia nada mais no e-mail que pudesse levar a ele, então Tyler presumiu que era naquilo que tinham se apoiado. Ele ficou aparentemente relaxado. Seria fácil explicar aquele número, ele informou. Ele poderia ter vindo de qualquer pessoa.

Tyler não me disse que ele veria seu avô logo em seguida, apenas que a Theranos queria que ele fosse ao escritório no dia seguinte para falar com os advogados. Aconselhei-o a não ir. Ele não trabalhava mais para a empresa e não tinha qualquer obrigação de atender àquele pedido. Caso fosse, eles tentariam fazer com que ele falasse, eu alertei. Tyler disse que pensaria sobre tudo aquilo. Combinamos de nos falar no dia seguinte novamente.

TYLER CHEGOU NA casa de seu avô às 20h45. George e Charlotte ainda não tinham chegado, então ele ficou esperando na rua até que viu eles estacionando o carro. Esperou alguns minutos até que eles se acomodassem e, então, entrou na casa. Eles estavam sentados na sala de estar.

“Você falou com algum repórter sobre a Theranos?”, George inquiriu.

“Não”, Tyler mentiu. “Não imagino por que eles pensariam isso.”

“Elizabeth sabe que você tem conversado com o *Wall Street Journal*. Ela disse que o repórter usou exatamente a mesma linguagem que está em um dos seus e-mails.”

Charlotte corrigiu seu marido: “Acho que ela disse que era um número.”

“Não era um número relacionado a um ensaio de proficiência?”, Tyler perguntou. Muitas pessoas haviam visto aquele dado, ele disse. O *WSJ* poderia ter pego de qualquer outro ex-funcionário.

“Elizabeth diz que só poderia ter vindo de você”, George afirmou severamente.

Tyler não arredou o pé. Ele disse que não fazia ideia de como o repórter tinha obtido aquela informação.

“Estamos fazendo isso por você”, George disse. “Elizabeth disse que vai acabar com você e com sua carreira se o artigo for publicado.”

Sem admitir nada, Tyler tentou mais uma vez convencer seu avô de que a Theranos o estava enganando. Ele repetiu todas as coisas que tinha contado ao avô um ano antes, incluindo o fato de que a empresa realizava apenas uma pequena fração dos exames sanguíneos em seus equipamentos Edison patenteados. George ainda não fora convencido. Ele disse a Tyler que a Theranos tinha preparado um documento de uma página para ele assinar, afirmando que obedeceria suas obrigações de confidencialidade dali em diante. O *Wall Street Journal* publicaria os segredos comerciais da Theranos e estes se tornariam domínio público caso a empresa não comprovasse que tinha feito algo para protegê-los, ele explicou. Tyler não entendeu por que teria que fazer aquilo, mas disse que toparia considerar o caso se, com aquilo, a empresa parasse de atormentá-lo.

“Que bom, há dois advogados da Theranos lá em cima”, George disse. “Posso chamá-los?”

Tyler foi pego de surpresa e sentiu-se traído. Ele tinha sido claro ao pedir que se encontrassem sem os advogados. Mas caso tentasse pular fora agora, aquilo apenas reforçaria as suspeitas de todos de que ele estava escondendo algo, então acabou dizendo: “Claro.”

Quando George subiu, Charlotte disse a Tyler que estava começando a se perguntar se a “caixa” da Theranos era real. “Henry também está”, ela informou, referindo-se a Henry Kissinger, “e ele tem comentado que quer sair”.

Antes de Charlotte poder dizer outra palavra, um casal apareceu, caminhando agressivamente em direção a Tyler. Eram Mike Brille e Meredith Dearborn. Os dois eram sócios no escritório Boies, Schiller & Flexner. Brille informou Tyler que ele tinha sido incumbido de descobrir quem eram as fontes do *WSJ* e que o tinha identificado em menos de cinco minutos. Ele entregou três documentos a Tyler: uma ordem de restrição, um aviso para comparecer ao tribunal em dois dias e uma carta afirmando que a

Theranos tinha razões para crer que Tyler violara suas obrigações de confidencialidade e que estava preparada para abrir um processo contra ele.

Tyler novamente negou ter falado com um repórter.

Brille disse que sabia que ele estava mentindo e o pressionou a admitir o fato, mas Tyler ficou firme. O advogado recusou-se dar por vencido. Ele parecia um cão de ataque. Continuou a atormentar Tyler pelo que pareceu uma eternidade. À certa altura, Tyler olhou para a esposa de seu avô e perguntou se ela também estava se sentindo desconfortável como ele. Charlotte encarava Brille furiosamente e parecia estar pronta para acertar-lhe um gancho de direita.

“Esta conversa precisa acabar”, Tyler finalmente disse.

George interveio a favor do neto. “Conheço este menino e ele não mente. Se está dizendo que não falou com o repórter, então ele não falou com o repórter!”, exclamou. O ex-secretário de Estado acompanhou os dois advogados para fora da casa. Após a saída deles, ligou para Holmes e disse que não tinha sido aquilo que eles tinham combinado. Ela tinha enviado um promotor e não alguém que estivesse disposto a ter uma conversa civilizada. Tyler estava pronto para ir ao tribunal no dia seguinte, ele a alertou.

O coração de Tyler acelerou e suas mãos começaram a tremer quando viu Charlotte pegar o telefone da mão de George e exclamar: “Elizabeth, Tyler NÃO DISSE isso!”

George pegou seu telefone de volta e chegaram a um acordo: eles se encontrariam novamente ali na casa, na manhã seguinte, e a Theranos traria o documento de uma página que tinham conversado a princípio, afirmando que Tyler honraria suas obrigações de confidencialidade. Antes de desligar, ele implorou a Holmes para que enviasse outro advogado desta vez.

NA MANHÃ SEGUINTE, Tyler chegou cedo na casa de seu avô e esperou na sala de jantar. Ele não ficou surpreso quando viu Brille aparecer novamente. Holmes manipulava seu avô com destreza.

O advogado estava em posse de um novo conjunto de documentos. Um deles era uma declaração juramentada afirmando que Tyler nunca tinha falado com terceiros sobre a Theranos e que ele prometia dar os nomes de todos os funcionários atuais e ex-funcionários que tinham falado com o *WSJ*. Brille pediu que Tyler assinasse a declaração. Tyler recusou-se.

“Tyler não é um dedo-duro. Descobrir quem falou com o *Wall Street Journal* é problema da Theranos”, George disse.

Brille ignorou o ex-secretário de Estado e continuou a pressionar Tyler para que assinasse o documento e que desse o nome das fontes do jornal. Veja as coisas desta maneira, ele implorou: para poder realizar seu trabalho, ele precisava daquela informação. Mas Tyler não recuou.

Após o embate incômodo ter durado tempo demais, George levou Brille a um cômodo separado e voltou para conversar a sós com Tyler. “O que seria necessário para que ele assinasse aquele documento?”, ele perguntou ao neto. Tyler respondeu que a Theranos teria que adicionar uma cláusula prometendo não processá-lo.

George pegou uma caneta e rabiscou uma frase na declaração, estabelecendo que a Theranos prometia não processar Tyler Shultz por dois anos. Seu avô achava que ele era um idiota, o pensamento passou rapidamente pela cabeça de Tyler.

“Isso não serve para mim”, ele disse. “Precisa dizer que eles nunca me processarão.”

“Só estou tentando uma solução com a qual a Theranos vai concordar”, George protestou.

Mas o velho parecia reconhecer o absurdo do que havia acabado de propor. Ele riscou as palavras “dois anos” e as substituiu por “nunca”. Então, ele saiu da sala de jantar para falar com Brille. Os dois voltaram alguns minutos depois e, aparentemente, Brille concordara com os termos de Tyler.

No entanto, aquele breve interlúdio tinha dado um tempo para que Tyler pensasse e ele decidiu que não assinaria nada. Um dos outros documentos que Brille trouxera naquela manhã era o acordo original de confidencialidade da Theranos. Tyler fingiu ler o papel enquanto pensava sobre qual seria a melhor forma de dizer que não assinaria a declaração. Após um longo e estranho silêncio, ele decidiu expressar sua recusa.

“Um advogado da Theranos escreveu isso com os melhores interesses da Theranos em mente”, ele disse. “Acho que preciso de um advogado para analisar isso com *meus* melhores interesses em mente.”

Tanto seu avô como Brille ficaram exasperados. George perguntou se Tyler assinaria o documento caso seu advogado de propriedades, Bob Anders, avaliasse o texto e lhe dissesse que estava tudo certo. Tyler disse que sim,

então George subiu para enviar a declaração modificada para Anders por fax. Imaginando que ele tomaria um tempo para subir as escadas e mexer no aparelho de fax, Tyler foi para a cozinha e começou a folhear a agenda de telefones de seu avô, procurando pelo número do advogado de propriedades. Ele queria ser o primeiro a falar com o profissional. Enquanto verificava as páginas, Charlotte lhe entregou um pedacinho de papel com o número. “Ligue para ele”, ela sugeriu.

Tyler foi ao quintal para fazer a ligação. Ele explicou a situação rapidamente para Anders. Ainda digerindo as informações, o advogado perguntou quem estava representando a Theranos. Tyler segurava a carta que ameaçava processá-lo entregue por Brille na noite anterior. Ele informou a Anders que estava assinada por um tal de David “Boi-zii”, pronunciando errado o nome do famoso advogado.

“Putá merda! Você sabe quem ele é?”

Boies era um dos advogados mais poderosos e proeminentes dos EUA, Anders explicou. Aquilo era sério, ele disse. Recomendou que Tyler fosse vê-lo em seu escritório em São Francisco naquela tarde.

Tyler seguiu seu conselho e foi de carro até a cidade. Encontrou-se com Anders e um de seus sócios no 17º andar do Edifício Russ, uma construção neogótica localizada no Distrito Financeiro, que era um dos prédios mais altos de São Francisco. Após lerem a declaração juramentada e avaliarem a situação na qual Tyler se encontrava, os dois advogados disseram a ele que não poderiam, em sã consciência, recomendar que assinasse o documento. Eles aceitaram fazer a comunicação para a Theranos em seu nome, mas teriam que futuramente recomendá-lo a outro advogado para evitar um conflito de interesses. O escritório deles, Farella Braun + Martel, também representava o patrimônio de Holmes.

Quando Anders informou Mike Brille que Tyler não assinaria a declaração juramentada, Brille avisou que a Theranos não teria outra escolha a não ser processá-lo. Tyler foi para casa, esperando ser convocado para comparecer ao tribunal no dia seguinte, porém, mais tarde naquela noite, Brille enviou um e-mail para Anders dizendo que a Theranos decidira esperar um pouco para abrir o processo, de modo que os dois lados pudessem ter mais tempo para resolver as coisas. Tyler soltou um suspiro de alívio ao ouvir a notícia.

ANDERS ENCAMINHOU TYLER para um advogado chamado Stephen Taylor, que chefiava um escritório de advocacia boutique em São Francisco, especializado em representar disputas empresariais complexas. Durante as semanas seguintes, Brille e Taylor trocaram quatro versões diferentes da declaração juramentada.

Tyler buscou ser conciliatório, em um esforço para alcançar o acordo, reconhecendo, nas novas versões do documento, que tinha de fato conversado com o *WSJ*. A Theranos ofereceu-lhe a opção de dizer que por ser jovem e ingênuo o repórter o tinha enganado, mas ele não aceitou. Ele sabia exatamente o que fazia e sua juventude não tinha nada a ver com aquilo. Ele acreditava que faria o mesmo caso tivesse 40 ou 50 anos de idade. Para acalmar a Theranos, Tyler consentiu em ser retratado como um funcionário júnior cujas funções eram tão básicas que não seria possível ele ter noção do que falava quando o assunto era os ensaios de proficiência, a validação dos ensaios e as operações do laboratório.

Contudo, as negociações travaram em dois assuntos. A Theranos ainda queria que Tyler desse o nome das outras fontes do *WSJ*, o que ele firmemente recusava. E a empresa não aceitou incluir seus pais e herdeiros no acordo que estava disposta a conceder a ele. Como o impasse continuava, Boies Schiller recorreu às táticas inescrupulosas pelas quais era notório. Brille informou que caso Tyler não assinasse a declaração e desse os nomes das fontes do *WSJ*, o escritório faria de tudo para levar sua família inteira à falência quando fossem ao tribunal. Taylor também foi informado de que Tyler estava sendo observado por detetives particulares. Seu advogado tentou amenizar a situação.

“Não é nada demais”, ele disse. “É só não ir aonde não deve e lembrar-se de sorrir e acenar para o homem que está nos arbustos em frente à sua casa quando você sair para o trabalho.”

Certa noite, os pais de Tyler receberam uma ligação de seu avô. George disse que Holmes lhe havia informado que Tyler era o responsável pela maioria das informações que o *WSJ* tinha e que estava sendo completamente irracional. Os pais de Tyler se sentaram para conversar com ele na cozinha e imploraram para que, na próxima oportunidade, assinasse qualquer coisa que a Theranos quisesse. Caso contrário, eles teriam que vender a casa para pagar os advogados. Não era tão simples assim, Tyler respondeu, sem poder dizer

muito mais. Ele queria muito explicar a eles o que estava acontecendo, mas estava seguindo as instruções de não mencionar as negociações que fazia com a Theranos para mais ninguém.

Para permitir que Tyler pudesse atualizar seus pais sobre o andamento das coisas, Taylor providenciou para que eles tivessem seu próprio advogado. Daquela forma, ele poderia se comunicar com eles através de seus representantes legais e as conversas estariam protegidas pela privacidade concedida às comunicações entre advogados e clientes. Isso causou um incidente que deixou Tyler e seus pais assustados. Apenas algumas horas depois da primeira reunião com a nova advogada, quebraram a janela do carro dela e furtaram a mala contendo as anotações da reunião. Embora pudesse ter sido um ato aleatório de furto, Tyler não pôde deixar de lado suas suspeitas de que a Theranos tinha algo a ver com o fato.

EU NÃO FAZIA ideia de que isso tudo estava acontecendo. Após a ligação ansiosa de Tyler na noite em que jantou na casa de seus pais, tentei entrar em contato com ele. Enviei um e-mail para o seu codinome Colin Ramirez, que ele insistia em continuar usando para sua proteção, e liguei para seu celular pré-pago. Porém não obtive resposta do e-mail e o telefone parecia estar desligado e não possuía caixa postal. Continuei tentando contato, tanto pelo e-mail quanto pelo celular, por várias semanas, mas sem retorno. Tyler havia desaparecido.

Eu suspeitava de que a Theranos estava-o ameaçando, mas eu não poderia confrontar a empresa sobre isso, pois ele era uma fonte confidencial. Torcia para que ele não cedesse à pressão e me consolava o fato de ele já ter me enviado o e-mail que escrevera para Holmes questionando as práticas da Theranos e a reclamação que tinha feito junto ao Estado de Nova York. Junto com a série de e-mails internos sobre os ensaios de proficiência que tinha obtido com Alan Beam, formavam uma bela coleção de documentos condenatórios.

Dei continuidade à minha reportagem ligando para o Departamento de Saúde do Estado de Nova York para verificar o que tinha acontecido com a reclamação anônima de Tyler. Disseram-me que ela tinha sido encaminhada para ser investigada pela agência federal Centers for Medicare and Medicaid Services (CMS). Mas, quando liguei para a CMS, descobri que ninguém

sabia do caso por lá. De alguma forma, a reclamação perdera-se em trânsito. Pelo menos, o pessoal responsável pela supervisão de laboratórios da agência demonstrou seriedade em verificar o caso, agora que sabiam de sua existência. Eles me pediram para reencaminhar-lhes a reclamação e garantiram que não seria perdida desta vez.

Enquanto isso, Matthew Traub continuava me enrolando. Parecia que eu era o único repórter dos EUA a quem Holmes não concederia uma entrevista. Ela tinha recentemente aparecido no programa matutino da CBS, no programa de Fareed Zakaria na CNN e no *Mad Money*, de Jim Cramer na CNBC. A cereja do bolo foi quando, em uma noite no começo de junho, espiei por cima do computador para uma das TVs da redação e lá estava ela, usando sua blusa preta de gola alta no programa *Charlie Rose*. Durante uma conversa tensa por telefone no dia seguinte, disse a Traub que a Theranos não poderia me deixar de lado assim indefinidamente. Caso não fosse Holmes, alguém da empresa precisaria falar comigo para responder aos meus questionamentos, e teria de ser logo, gritei, caminhando de um lado para o outro em frente a escadaria do meu prédio no Brooklyn.

Traub me retornou alguns dias depois, propondo uma conversa com um representante da Theranos no escritório jurídico Boies Schiller em Manhattan. Concordei de início, mas depois pensei melhor sobre o caso. Seria o equivalente a caminhar diretamente para a cova dos leões. Liguei de volta para ele e informei que o representante da Theranos — e a falange de advogados que eu suspeitava que viriam junto — precisariam vir até mim. Marcamos uma reunião para às 13h da terça-feira, dia 23 de junho, na Avenida das Américas, nº 1211, endereço da sede do *Wall Street Journal*.

Segredos Comerciais

A delegação da Theranos que veio ao escritório do *WSJ* era composta principalmente de advogados. Liderando o bando, estava David Boies. Ao seu lado, estavam Mike Brille, Meredith Dearborn e Heather King, ex-sócia do escritório Boies Schiller e assistente de Hillary Clinton que tornara-se a advogada geral da Theranos menos de dois meses antes. Mais atrás no grupo, vinham Matthew Traub e Peter Fritsch, ex-repórter do *WSJ* e um dos fundadores de uma agência de pesquisa concorrente em Washington, D.C., O único executivo da Theranos era Daniel Young.

Com a previsão de que seria uma reunião explosiva, trouxe meu editor, Mike Siconolfi, que era o chefe da equipe investigativa, e Jay Conti, o advogado-chefe da empresa controladora do *WSJ* que trabalhava lado a lado com a redação do jornal quando o assunto eram questões jornalísticas sensíveis. Havia mantido os dois a par de minha reportagem e confiei-lhes minhas fontes secretas.

Sentamo-nos em uma sala de conferências no 5º andar da redação do *WSJ*. O tom que a conversa tomaria foi estabelecido logo no início, quando King e Dearborn alocaram pequenos gravadores em cada canto da mesa. A mensagem era clara: para eles, aquela reunião era abordada como um depoimento que seria usado em um procedimento jurídico no futuro.

Atendendo ao pedido de Traub, eu tinha enviado uma lista com 80 perguntas duas semanas antes, que seriam a base de nossa conversa. King abriu a reunião dizendo que estavam lá para refutar as “falsas premissas” incutidas nas perguntas. Então, ela soltou o primeiro míssil.

“Para nós, fica aparente que, com certeza, uma de suas principais fontes é um jovem chamado Tyler Shultz.” Ela me olhou fixamente ao dizer aquilo, em uma rajada de abertura claramente ensaiada e projetada para me perturbar. Mantive minha *poker face* e não disse nada. Eles poderiam suspeitar de Tyler o quanto quisessem, mas eu não trairia a confiança dele dando-lhes a confirmação que estavam procurando. Ela continuou a denegrir Tyler,

dizendo que era jovem demais e desqualificado, e depois afirmando que minhas outras fontes eram ex-funcionários insatisfeitos que eram igualmente nada confiáveis. Mike interrompeu sua diatribe. Nós não revelaríamos nossas fontes confidenciais e a Theranos não deveria estar supondo quem eram, ele disse de forma educada, porém firme.

Boies entrou na conversa pela primeira vez, fazendo o papel do policial bonzinho, em contraste com o papel do policial durão interpretado por King. “Só queremos mesmo fazer isso, passo a passo, para que vocês percebam que simplesmente não há história alguma aqui”, o superadvogado de 74 anos disse suavemente. Com suas sobrelhas espessas e cabelo grisalho ralo, ele parecia um avô tentando reconciliar as crianças que brigavam.

Sugeri começarmos pelas perguntas que havia enviado, mas, antes que tivesse tempo de ler a primeira, King demonstrou um comportamento agressivo novamente e soltou um aviso cortante: “Nós não consentimos que você publique sobre nossos segredos comerciais.”

Tínhamos começado a reunião há apenas alguns minutos e, para mim, estava claro que a estratégia principal que ela adotaria seria de tentar nos intimidar, então decidi informá-la que aquilo não funcionaria.

“Não consentimos em abrir mão de nossos privilégios jornalísticos”, retruquei.

Minha contestação pareceu causar o efeito desejado. Ela se mostrou mais conciliatória e começamos com minhas perguntas, uma por uma, esperando que Daniel Young, o único executivo da Theranos presente, as respondesse. No entanto, não demorou muito para discordarmos de novo.

Depois que Young reconheceu que a Theranos possuía analisadores comerciais de sangue que, de acordo com ele, eram usados pela empresa apenas para comparações e não para entregar resultados, perguntei se um deles era o ADVIA da Siemens. Ele preferiu não comentar, alegando que era um segredo comercial. Então, perguntei se a Theranos fazia exames com as amostras coletadas com uma picada no dedo no ADVIA da Siemens, usando um protocolo de diluição especial. Novamente, ele evocou a questão de segredos comerciais para não ter que responder à pergunta, mas argumentou que diluir amostras sanguíneas era algo comum na indústria laboratorial.

Dali em diante, a conversa ficou repetitiva. Aquelas perguntas, informei, eram o coração de minha história. Caso não estivessem preparados para

respondê-las, qual era o propósito de nosso encontro? Boies respondeu que eles estavam fazendo o que podiam, mas não revelariam quais métodos a Theranos empregava, a menos que assinássemos contratos de confidencialidade. Aqueles eram segredos que a Quest e a LabCorp estavam desesperadamente tentando descobrir de qualquer maneira possível, incluindo a espionagem industrial, ele argumentou.

À medida que continuei a pressioná-los em busca de respostas mais substanciosas, Boies ficou bravo. De repente, ele não portava mais a figura daquele avô amigável. Ele rosnava e mostrava seus dentes como um velho urso pardo. Esse era o David Boies que inspirava medo em seus adversários de tribunal, pensei comigo mesmo. Ele soltou insultos a respeito de meus métodos jornalísticos, dizendo que eu tinha feito perguntas aos médicos que eram falaciosas e danosas à Theranos. Aquilo iniciou uma tensa troca entre nós. Ficamos nos encarando por sobre a mesa.

Jay Conti entrou no meio para desarmar a situação, mas não demorou para discutir com King e Brille. A briga verbal deles se tornou quase cômica.

“Só está parecendo que vocês querem que nós entreguemos a fórmula da Coca para convencê-los de que não contém arsênio”, King falou.

“Ninguém pediu a fórmula da Coca!”, Jay rebateu, irritado.

Outra discussão começou sobre o que legitimamente constituía um segredo comercial. “Como é que qualquer coisa envolvendo um analisador comercial fabricado por um terceiro poderia de alguma forma ser considerada um segredo comercial da Theranos?”, perguntei. Brille respondeu, sem convencer, que a diferença não era tão simples como eu tentava fazer com que fosse.

Passamos às minhas perguntas sobre o Edison. Quantos exames sanguíneos a Theranos tinha realizado no equipamento? Aquilo também era um segredo comercial, eles disseram. Senti como se estivesse assistindo a uma apresentação ao vivo do Teatro do Absurdo.

“A Theranos realmente possuía qualquer nova tecnologia?”, perguntei provocativamente.

O temperamento de Boies foi inflamado novamente. Examinar amostras minúsculas retiradas de uma picada no dedo era algo que ninguém na indústria laboratorial tinha conseguido realizar antes, ele disse enfurecido. “A

Theranos está fazendo isso e, a menos que seja mágica, é uma nova tecnologia!”

“Parece o *Mágico de Oz*”, Jay gracejou.

Continuamos andando em círculos, nunca obtendo uma resposta direta sobre quantos exames a Theranos realizava no Edison em comparação com os analisadores comerciais. Era frustrante, mas também mostrava-se como um sinal de que eu estava no caminho certo. Eles não ficariam tão na defensiva assim se não tivessem nada para esconder.

A reunião se arrastou dessa forma por mais quatro horas. Conforme continuávamos com minha lista de perguntas, Young respondeu algumas delas sem recorrer ao segredo comercial. Ele reconheceu haver problemas com o exame de potássio da Theranos, mas afirmou que já tinha sido rapidamente resolvido e nenhum resultado errado havia sido enviado aos pacientes. Alan Beam havia me dito o contrário, então suspeitei de que Young estivesse mentindo sobre o assunto. Young também confirmou que a Theranos realizava os ensaios de proficiência de modo distinto da maioria dos laboratórios, mas argumentou que isso justificava-se pelo fato de sua tecnologia ser única. Ele também confirmou que a inspetora da CLIA não havia visto a sala Normandia do laboratório da Theranos durante sua inspeção, mas alegou que ela fora informada de sua existência.

Uma de suas respostas pareceu muito estranha para mim. Quando mencionei o artigo publicado no *Hematology Reports* com coautoria de Holmes, Young imediatamente descartou-o, dizendo que o estudo estava desatualizado. Ele fora conduzido com uma tecnologia antiga da Theranos e seus dados eram antigos, de 2008, ele informou. Por que então, indaguei, Holmes citou-o na *New Yorker*? Parecia que a Theranos tentava se distanciar daquele estudo, provavelmente porque estava ciente de sua inconsistência.

Perguntei sobre Ian Gibbons. Young reconheceu que Ian contribuiu de forma importante nos primeiros anos da empresa, mas disse que seu comportamento tornou-se instável no fim de sua vida e deu a entender que, naquela altura, ele não sabia mais das coisas. King interrompeu, descartando Gibbons, pois era alcoólatra. Enquanto isso, Boies atacou a credibilidade de Rochelle Gibbons, apontando que ela não tinha providenciado uma declaração juramentada no caso Fuisz, fazendo com que o juiz rejeitasse o testemunho dela no tribunal.

Eu disse que o fato de ela ter ou não entregado a declaração juramentada no caso Fuisz era outro assunto. Considerei-a confiável como fonte e ela estava falando comigo oficialmente.

“Ela está sob juramento comigo”, informei.

Depois, falamos sobre os casos dos resultados questionáveis que obtive em minha reportagem. Para poder responder aos meus casos específicos de pacientes, King disse que a Theranos precisaria obter documentos assinados por cada um, abrindo mão de seus direitos de privacidade como pacientes. Ela me pediu ajuda para consegui-los. Concordei.

Quando a reunião finalmente acabou, já eram quase 18h e King dava a impressão de querer enfiar uma adaga em meu peito.

TRÊS DIAS DEPOIS, Erika Cheung estava trabalhando até tarde no laboratório em seu novo emprego em uma empresa de biotecnologia chamada Antibody Solutions, quando um colega apareceu para dizer que havia um homem procurando por ela. Aquele homem tinha ficado esperando em seu carro no estacionamento por um bom tempo, o colega informou.

Erika ficou imediatamente em alerta. Mona Ramamurthy, a chefe de recursos humanos da Theranos, havia deixado diversas mensagens em sua caixa postal do celular naquele mesmo dia, dizendo que havia algo urgente sobre o qual precisava falar com ela. Erika não retornou as ligações e, agora, havia um homem misterioso esperando lá fora para conversar com ela. Ela suspeitava de que ambos estavam nisso juntos.

Eram 18h de uma sexta-feira e já não havia muitas pessoas no escritório da Antibody Solution, em Sunnyvale. Por segurança, Erika pediu que seu colega a acompanhasse até o carro. Ao saírem do prédio, um jovem desceu de um SUV e caminhou até eles em passos rápidos, segurando um envelope. Ele entregou-o à Erika, deu as costas e partiu.

Quando viu o endereço no envelope, o coração de Erika quase parou.

Entregue em mãos

Sra. Erika Cheung

Mouton Circle, nº 926

East Palo Alto, Califórnia - CEP 94303

A única pessoa que sabia que aquele era o endereço de onde estava morando era sua colega Julia. Duas semanas antes, Erika não renovou o aluguel de seu apartamento em Oakland e, temporariamente, estava morando com Julia antes de se mudar para a China no outono. Ela apenas passava as noites da semana lá e acampava ou viajava nos fins de semana. Nem mesmo sua mãe sabia o endereço. Somente alguém que a tivesse seguido saberia qual era.

A carta dentro do envelope estava timbrada com o logotipo do escritório Boies Schiller. Quando começou a leitura, o pânico de Erika só aumentou:

Prezada Sra. Cheung,

Este escritório representa a Theranos, Inc. (“Theranos” ou a “Empresa”). Temos razões para acreditar que você revelou alguns dos segredos comerciais da Empresa e outras informações confidenciais sem autorização. Também temos razões para acreditar que você fez isso juntamente com declarações falsas e difamatórias sobre a Empresa, com o objetivo de prejudicar seus negócios. Você está orientada a imediatamente interromper e desistir de tais atividades. A menos que essa questão esteja resolvida de acordo com os termos estabelecidos nesta carta até 17h (fuso horário do Pacífico) na sexta-feira, dia 3 de julho de 2015, a Theranos levará em conta todas as possibilidades apropriadas para resolver a questão, incluindo abrir um processo contra você.

A carta continuava dizendo que, se desejasse evitar o litígio, Erika deveria se submeter a uma entrevista com os advogados do escritório Boies Schiller e revelar quais informações ela tinha fornecido sobre a Theranos e a quem. A carta estava assinada por David Boies. Erika dirigiu até a casa de Julia e passou o fim de semana lá com as cortinas fechadas, com medo demais para colocar o pé para fora de casa.

DE VOLTA À Costa Leste, estava começando a sentir que as coisas ficavam cada vez mais sérias. Naquela mesma sexta-feira à noite, recebi uma mensagem de Alan Beam. Era a primeira vez em quase dois meses que tinha notícias dele.

“A Theranos está me ameaçando novamente”, ele escreveu. “Os advogados deles acham que estou violando minha declaração juramentada.”

Começamos a conversar por telefone e atualizei-o sobre a interminável reunião com a delegação da Theranos e o *WSJ* alguns dias antes. Fiquei preocupado que isso o assustaria, mas, pelo contrário, Alan ficou fascinado por esse novo passo. Ele tinha falado com um novo advogado, um ex-promotor federal que havia trabalhado na Força de Ataque à Fraude do Medicare, e sentia-se menos vulnerável às táticas de intimidação da Theranos. De fato, ele parecia ter mudado de ideia e queria continuar me ajudando com a reportagem.

Mais tarde naquela noite, um e-mail de Meredith Dearborn apareceu em minha caixa de entrada. Havia uma carta formal de David Boies em anexo que era endereçada a Jay Conti, o destinatário principal. Citando vários estatutos da Califórnia, a carta exigia severamente que o *WSJ* “destruísse ou devolvesse” todos os segredos comerciais e informações confidenciais que estivessem em sua posse. Mesmo que Boies soubesse que não havia chances de que faríamos aquilo, era um tiro de advertência.

Qualquer dúvida remanescente que eu tinha de que a Theranos estava mesmo empreendendo um contra-ataque agressivo desapareceu na manhã da segunda-feira seguinte. Estava parado em meu carro ouvindo o rádio, enquanto esperava que o caminhão de limpeza liberasse a passagem — um dos aspectos menos agradáveis da vida no Brooklyn — quando meu celular tocou. Abaixei o volume da música e atendi.

Era Erika e ela parecia muito alterada. Ela me contou sobre o homem no SUV, o endereço no envelope e o ultimato de Boies. Tentei acalmá-la. Sim, era muito provável que ela estivesse sob vigilância, admiti. Mas estava seguro de que aquilo tinha começado recentemente e de que a Theranos não tinha provas que ela era uma de minhas fontes, eu disse. Era uma tentativa para que ela confessasse, falei. Eles estavam blefando. Encorajei-a a ignorar a carta e a continuar sua vida normalmente. Era possível dizer, pela hesitação em sua voz, que ela ainda estava petrificada, mas concordou em seguir meu conselho.

No dia seguinte, recebi um e-mail da Dra. Sundene, de Phoenix. Um representante de vendas da Theranos tinha aparecido em seu consultório para dizer que o presidente da empresa, Sunny Balwani, estava na cidade e queria encontrar-se com ela. Quando ela recusou o convite, ele ficou hostil e deu a entender que a recusa traria consequências negativas. Não pude acreditar

naquilo. Ir atrás de minhas fontes confidenciais era uma coisa, agora, ameaçar uma médica que tinha falado comigo oficialmente era inaceitável. Enviei um e-mail à Heather King informando que eu estava ciente da visita que o representante fizera à Dra. Sundene e que, caso soubesse de qualquer outro incidente do tipo, os consideraria dignos de notícia e os publicaria em minha reportagem. King negou que o representante de vendas tivesse feito qualquer coisa errada.

Longe de recuar, a Theranos deu um passo além. Mais tarde naquela semana, Boies enviou uma segunda carta ao *WSJ*. Diferentemente da primeira, que tinha apenas duas páginas, essa tinha 23 e explicitamente ameaçava abrir um processo se publicássemos uma reportagem que difamasse a Theranos ou que revelasse qualquer um de seus segredos comerciais. Uma boa parte da carta era um ataque abrasador à minha integridade jornalística. No curso de minha reportagem, eu tinha “deixado de ser justo, objetivo e imparcial” e, pelo contrário, parecia estar obcecado em “produzir uma narrativa predeterminada (e falsa)”, Boies escreveu.

Sua principal evidência para apoiar esse argumento baseava-se em declarações assinadas que a Theranos obtivera de outros dois médicos com quem eu havia falado, alegando que eu tinha descaracterizado o que eles haviam me dito e não tinha deixado claro que eu poderia usar a informação em um artigo impresso. Os médicos eram Lauren Beardsley e Saman Rezaie, da clínica que eu visitei em Scottsdale.

A verdade era que eu não tinha planejado usar o caso da paciente sobre a qual os Drs. Beardsley e Rezaie falaram porque era um relato de segunda mão. A paciente em questão estava sendo tratada por outro médico da clínica deles, que tinha se recusado a falar comigo. Porém, enquanto suas declarações assinadas de forma alguma enfraqueciam minha história, a probabilidade de que eles cederam à pressão da empresa me preocupou.

Percebi que não havia uma declaração assinada por Adrienne Stewart, a terceira médica que entrevistei naquela clínica. Isso era um bom sinal, porque estava planejando usar um ou os dois casos de pacientes que ela tinha exposto a mim. Quando falei com ela por telefone, ela disse que estava visitando sua família em Indiana e que não estava na clínica quando os representantes da Theranos apareceram. Contei-lhe sobre as declarações que seus colegas

assinaram e alertei-a de que a empresa provavelmente tentaria a mesma tática pesada quando ela retornasse.

A Dra. Stewart me enviou um e-mail alguns dias depois para me informar que Balwani e outros dois homens de fato foram falar com ela assim que voltou do Arizona. A recepcionista os informou que ela estava atendendo, mas eles se recusaram a ir embora e ficaram na sala de espera por horas até que ela finalmente apareceu e os cumprimentou. Eles conseguiram marcar um encontro para a sexta-feira seguinte, o que seria dali a dois dias. Eu fiquei com um mal pressentimento sobre aquele encontro, mas não havia nada que pudesse fazer. A Dra. Stewart prometeu que não cederia à qualquer pressão. Ela achava importante se posicionar sobre seus pacientes e sobre os exames do laboratório.

Na sexta-feira, tentei falar com a Dra. Stewart diversas vezes na parte da manhã, mas não consegui. Ela retornou minha ligação no começo da noite, enquanto eu estava dirigindo para o leste de Long Island para passar o fim de semana com minha esposa e meus três filhos. Ela parecia estar abalada. Contou-me que Balwani tentou fazer com que ela assinasse uma declaração similar à que seus colegas assinaram, mas que ela educadamente recusou. Furioso, ele ameaçou arruinar sua reputação caso ela aparecesse em qualquer artigo do *WSJ* sobre a Theranos. Enquanto tentei reforçar que aquela era uma ameaça sem fundamento, caiu a minha ficha de que não havia nada que faria aquelas pessoas pararem de tentar acabar com a minha história.

La Mattanza

Os primeiros dias de julho de 2015 trouxeram duas boas notícias para a Theranos. A primeira era que a FDA tinha aprovado o exame colhido pela picada no dedo patenteado da empresa para HSV-1, um dos dois tipos do vírus da herpes. A segunda era que uma nova lei que o Arizona aprovou, autorizando os cidadãos daquele estado a fazerem exames de sangue sem prescrição médica — um projeto de lei que a Theranos praticamente escreveu e fez um lobby pesado pela aprovação — estava prestes a entrar em vigor.

A empresa celebrou essas conquistas fazendo uma festa de 4 de julho na nova sede localizada na Page Mill Road. As festividades começaram no refeitório com discursos motivadores de Holmes e Balwani, e depois passaram para o lado de fora, onde um open bar, um bufê e música eletrônica aguardavam os funcionários no pátio.

A Theranos divulgou a aprovação dos exames de herpes como uma prova de que sua tecnologia funcionava, mas me mantive profundamente desconfiado. Em jargão de laboratório, o exame de herpes era um exame qualitativo. Esses exames oferecem respostas positivas ou negativas simples às questões de se uma pessoa possui determinada doença. Eles são tecnicamente muito mais fáceis de serem realizados corretamente do que os exames quantitativos, projetados para medir a quantidade precisa de um analito no sangue. A maioria dos exames de rotina são quantitativos.

Liguei para uma de minhas fontes, que era do alto escalão da divisão de equipamentos médicos da FDA. Ele confirmou meu raciocínio. A aprovação do exame de herpes foi uma única aprovação que, de forma alguma, dava cobertura total à tecnologia da Theranos, ele disse. De fato, os dados clínicos que a empresa tinha enviado à agência para vários de seus outros exames feitos pela coleta com a picada no dedo eram precários e não eram bons o suficientes para serem aprovados, ele acrescentou. Quando comentei sobre as coisas que havia descoberto ao longo de minha reportagem, desde a prática

de diluição das amostras retiradas do dedo que a Theranos realizava em analisadores comerciais até a manipulação dos ensaios de proficiência e os resultados questionáveis de exames que alguns médicos e pacientes receberam, ele pareceu ficar perturbado.

Em partes, o problema era que, três anos após o conflito de Holmes com o agora aposentado Tenente-Coronel David Shoemaker, a Theranos continuou a operar em uma terra de ninguém, no que se refere às regulações. Ao usar seus equipamentos patenteados apenas dentro das quatro paredes de seu próprio laboratório e não tentar comercializá-los, ela conseguiu continuar evitando uma fiscalização mais minuciosa da FDA. Ao mesmo tempo, a empresa aparentava cooperar com a agência ao apoiar publicamente sua campanha para regular os exames desenvolvidos em laboratório e voluntariamente enviou alguns de seus próprios exames, como o de herpes, para que a agência aprovasse.

Minha fonte disse que era difícil para a agência tomar qualquer ação adversa contra uma empresa que retratava a si mesma como a maior defensora da regulação da FDA no mundo, especialmente uma que estivesse politicamente tão conectada como a Theranos. Primeiramente, pensei que ele fazia menção ao quadro de diretores, mas isso era a menor de suas preocupações. Ele demonstrou como Holmes tinha ficado íntima da administração de Obama. Minha fonte a viu no lançamento da iniciativa presidencial de medicina de precisão no começo do ano, uma das várias aparições que ela tinha feito na Casa Branca nos últimos meses. A última tinha sido um jantar promovido pelo governo em honra ao primeiro-ministro japonês, onde foi fotografada usando um vestido preto grudado ao corpo, ao lado de seu irmão. Apesar de tudo isso, as palavras dele que encerraram nossa conversa me fizeram pensar que a Theranos talvez não conseguisse enganar a FDA por muito mais tempo: “Estou muito preocupado com o que estão fazendo.”

JÁ NA *FORTUNE*, Roger Parloff teve uma compreensão diferente da minha sobre a aprovação do exame de herpes. Em um artigo que ele publicou no site da revista, ele escreveu que o fato era “uma grande confirmação da integridade” dos métodos da Theranos.

Em uma entrevista por telefone que Holmes concedeu a ele para esse segundo artigo, Parloff perguntou sobre um exame de ebola que a Theranos desenvolvia. George Shultz tinha mencionado o assunto em uma conferência alguns meses antes. Considerando que a epidemia de ebola assolava o oeste da África por mais de um ano, Parloff pensou que um exame rápido de picada no dedo para detectar o vírus mortal poderia ser de grande utilidade para as autoridades de saúde pública e estava interessado em escrever a respeito. Holmes disse que esperava obter uma autorização para uso emergencial para o exame rapidamente e o convidou para ver uma demonstração ao vivo nos escritórios Boies Schiller em Manhattan.

Alguns dias depois, Parloff chegou no escritório de advocacia e foi recepcionado por Dan Edlin, um dos irmãos da fraternidade Duke que Christian Holmes tinha. Edlin o acompanhou até uma sala de conferências onde dois equipamentos pretos da Theranos haviam sido montados lado a lado (eram os miniLabs, não os Edisons). Por motivos que Parloff não entendeu, Holmes quis que um exame de potássio também fosse incluído na demonstração (sem dúvidas porque eu andava fazendo muitas perguntas sobre aquele exame em particular). Então, Edlin coletou sangue do dedo de Parloff duas vezes. Uma máquina realizaria o exame de ebola e a outra, o de potássio, ele explicou. Parloff perguntou a si mesmo rapidamente por que um dos equipamentos não poderia realizar os dois exames simultaneamente com apenas uma amostra de sangue, mas resolveu não questionar o assunto.

Parloff e Edlin jogaram conversa fora enquanto esperavam pelos resultados. Após cerca de 25 minutos, os exames ainda não estavam prontos. Edlin disse que o motivo era que as máquinas tinham acabado de ser instaladas e que precisavam esquentar. O progresso do exame era demonstrado pelo escurecimento da linha de um círculo na tela digital do dispositivo, igual aos downloads de aplicativos em um iPhone. Dentro do círculo, uma porcentagem informava ao usuário quanto do teste já tinha sido realizado. Com base na lentidão que a linha de um dos círculos estava sendo preenchida, Parloff achou que aquilo levaria muitas horas a mais. Ele não podia ficar esperando tanto tempo assim. Ele disse a Edlin que precisava voltar ao trabalho.

Depois que Parloff saiu, Kyle Logan, o jovem engenheiro químico que tinha ganhado um prêmio acadêmico em Stanford chamado Channing

Robertson, entrou na sala de conferências. Ele tinha vindo de São Francisco no mesmo voo noturno que Edlin e estava lá para oferecer suporte técnico. Ao perceber que o miniLab que estava realizando o exame de potássio tinha travado nos 70%, ele tirou o cartucho e reiniciou a máquina. Ele sabia muito bem o que estava acontecendo.

Balwani tinha incumbido um engenheiro de software da Theranos chamado Michael Craig para desenvolver um aplicativo para o software do miniLab que escondesse o mau funcionamento dos exames. Quando algo dava errado dentro da máquina, o aplicativo entrava em cena e não permitia que uma mensagem de erro aparecesse no display digital. Em vez disso, a tela mostrava o progresso do exame que quase não saía do lugar.

Foi exatamente o que aconteceu com o exame de potássio de Parloff. Por sorte, a maior parte do exame tinha sido feita antes da avaria e Kyle conseguiu extrair um resultado da máquina. O travamento aconteceu enquanto o dispositivo realizava o exame novamente na parte de controle da amostra. Normalmente, teria sido preferível ter o resultado inicial confirmado pelo controle, porém Daniel Young disse a Kyle por telefone que não haveria problemas em deixar o exame assim nesse caso.

Na ausência de dados de validação reais, Holmes usava essas demonstrações para convencer os membros da diretoria, investidores potenciais e jornalistas de que o miniLab era um produto terminado e funcional. O aplicativo de Michael Craig não era o único subterfúgio usado para manter a ilusão. Durante as demonstrações na sede, os funcionários faziam toda uma cena para colocar a amostra retirada do dedo de um visitante VIP no miniLab, esperavam até que a pessoa saísse da sala e, depois, levavam a amostra para alguém do laboratório, que rodava o exame em um dos analisadores comerciais.

Parloff não fazia ideia de que tinham passado a perna nele. Naquela noite, ele recebeu um e-mail da Theranos com um anexo protegido por senha que continha seus resultados. Ao abrir o documento, ele ficou feliz em ver que seu exame de ebola tinha dado negativo e que os valores de potássio estavam dentro do limite normal.

DE VOLTA À Califórnia, Holmes e Balwani faziam os preparativos para uma apresentação maior. Holmes convidou o vice-presidente Joe Biden para

conhecer a unidade da Theranos em Newark, onde agora estavam tanto o laboratório clínico da Theranos quanto suas operações de fabricação do miniLab.

Foi uma jogada audaciosa, considerando que, desde a saída de Alan Beam em dezembro de 2014, o laboratório estava funcionando sem um diretor próprio. Para esconder o fato, Balwani recrutou um dermatologista chamado Sunil Dhawan para substituir Beam na licença CLIA do laboratório. Embora Dhawan não tivesse certificações acadêmicas e do conselho em patologia, tecnicamente ele supria as exigências estaduais e federais, porque era médico clínico e tinha supervisionado um pequeno laboratório afiliado à sua clínica de dermatologia que analisava amostras cutâneas. Porém a verdade era que ele não estava qualificado para administrar um laboratório clínico completo. Não que isso importasse. A intenção de Balwani era apenas tê-lo simbolicamente. Alguns funcionários do laboratório em Newark nunca viram Dhawan no local.

Além do laboratório não ter um líder, o moral estava lá em baixo. Dois meses antes, Balwani tinha tocado o terror em seus funcionários depois que uma crítica contundente da Theranos apareceu no Glassdoor, um site onde funcionários e ex-funcionários avaliavam as empresas anonimamente. Com o título “Um monte de mentiras de RP”, parte do texto dizia o seguinte:

Índices superaltos de rotatividade significam que o trabalho nunca será monótono. É bom também se você for introvertido, porque há falta de pessoal em cada turno. Especialmente se você estiver no turno da noite ou tiver que trocar de turnos. Essencialmente, você não existe para a empresa.

Quem se importa com os jalecos e óculos de proteção? Você nem sequer precisa usar EPIs. Quem se importa se você pegar uma doença, tipo HIV ou sífilis? Com certeza, a empresa não!

A puxação de saco vai levar você longe.

Como ganhar dinheiro na Theranos:

1. Minta para os investidores de risco.
2. Minta para os médicos, pacientes, FDA, CDC (Centro de Controle e Prevenção de Doenças), governo. Ao mesmo tempo, continue cometendo atos sem ética, imorais (e possivelmente ilegais).

Avaliações negativas da empresa no Glassdoor não eram incomuns. Balwani cuidava para que elas fossem equilibradas com um fluxo constante de avaliações positivas falsas que ele mandava os funcionários do RH escreverem. Mas essa mensagem em particular o deixou furioso. Depois de fazer com que o site a removesse, ele iniciou uma caça às bruxas em Newark, fazendo interrogatórios com funcionários que ele suspeitava terem escrito o texto. Ele foi tão maldoso com uma funcionária chamada Brooke Bivens, que a fez chorar. Ele nunca descobriu quem foi o culpado.

Mais recentemente, Balwani tinha demitido Lina Castro, uma integrante benquista e respeitada da equipe de microbiologia. O pecado dela foi pressionar a empresa a instituir proteções-padrão ambientais de saúde e segurança no laboratório. Na manhã em que ele a demitiu, Balwani ficou se gabando para os integrantes restantes da equipe que ele valia bilhões e que ia trabalhar todos os dias porque queria. Todo mundo deveria ter o mesmo sentimento, ele disse, dando a entender que Castro era muito negativa e não estava comprometida o suficiente com a missão da Theranos.

Da mesma forma que tinha sido no antigo prédio do Facebook em Palo Alto, as operações do laboratório em Newark foram divididas em Jurassic Park e Normandia. A nova sala Jurassic Park ocupava um local grande com luzes neon e piso vinílico. As mesas dos funcionários do laboratório estavam amontoadas em um canto abaixo de um monitor gigante de tela plana que mostrava uma sequência constante de frases motivacionais e elogios de clientes. Os analisadores comerciais usados para processar as amostras regulares venosas ocupavam o restante do espaço. A sala Normandia era outro local lotado com dezenas de Edisons preto e branco e as máquinas da Siemens que Daniel Young e Sam Gong tinham *hackeado*.

Holmes e Balwani queriam impressionar o vice-presidente com uma visão de um laboratório inovador e completamente automatizado. Então, em vez de mostrar o laboratório verdadeiro, eles criaram um falso. Eles fizeram a equipe de microbiologia esvaziar uma terceira sala que ocupavam, repintar as paredes e colocar fileiras de miniLabs empilhados em prateleiras de metal. Como a maioria dos miniLabs construídos estava em Palo Alto, eles tiveram que ser transportados ao longo da baía para a falsa demonstração. No início, os integrantes da equipe de microbiologia não sabiam ao certo por que

tinham que mudar de sala, mas logo descobriram, quando uma equipe especial do Serviço Secreto apareceu alguns dias antes da chegada de Biden.

No dia da visita, a maioria dos funcionários foi instruída a permanecer em casa, enquanto alguns fotógrafos dos jornais locais e câmeras de TV foram autorizados a entrar no prédio para garantir que o evento tivesse uma boa cobertura. Holmes levou o vice-presidente para conhecer as instalações e mostrou-lhe o falso laboratório automatizado. Depois, ela dirigiu um debate sobre cuidados de saúde preventiva ali no local, com meia dúzia de executivos da indústria, incluindo o presidente do Hospital de Stanford.

Durante o debate, Biden denominou o que tinha acabado de ver como “o laboratório do futuro”. Ele também elogiou Holmes por cooperar proativamente com a FDA. “Sei que a FDA completou uma avaliação favorável de seu equipamento inovador”, ele disse. “O fato de você estar submetendo todos seus exames à FDA voluntariamente demonstra sua confiança no que está fazendo.”

ALGUNS DIAS DEPOIS, no dia 28 de julho, abri a edição da manhã do *WSJ* e quase me engasguei com o café: ao folhear a primeira seção do jornal, me deparei com um artigo de opinião escrito por Elizabeth Holmes destacando a aprovação do exame de herpes da TheraNas e mencionando todos os exames laboratoriais a serem avaliados pela FDA. Ela se negava a me dar uma entrevista há meses, seus advogados estavam bloqueando e ameaçando minhas fontes, e aqui estava ela, usando as páginas de opinião do meu próprio jornal para perpetuar o mito de que ela era a melhor amiga das agências reguladoras.

Por causa da barreira entre a redação e o editorial do *WSJ*, Paul Gigot e sua equipe não faziam ideia de que eu estava trabalhando em uma reportagem investigativa sobre a empresa. Então, não havia como culpá-los por publicar aquilo que achavam apropriado. Mas fiquei irritado. Suspeitei de que Holmes estava tentando usar a cobertura editorial positiva para dificultar a publicação de minha investigação no jornal.

Enquanto isso, Alan Beam sofria novas pressões dos capangas de Boies. Eles ameaçavam denunciá-lo por violações da HIPAA, a lei federal norte-americana sobre privacidade de saúde, argumentando que alguns dos e-mails que ele tinha encaminhado para sua conta no Gmail antes de pedir sua

demissão continham informações de pacientes. Seu novo advogado, que passava férias em Londres com sua esposa, teve que afastar as acusações de lá mesmo. Balwani também estava começando a assediar alguns pacientes com quem eu havia falado, insistindo que eles falassem ao telefone com ele; caso aceitassem, ele fazia um interrogatório.

Eu havia enviado uma primeira versão da minha história ao meu editor uma semana antes e resolvi dar uma passada em sua sala para ver como andava com a edição. Quando ele terminasse, a história seria enviada ao editor da primeira página, que alocaria alguém de sua equipe para uma segunda edição, mais minuciosa. Depois, o editor de padrões e os advogados passariam um pente-fino frase por frase. Era um processo lento que geralmente levava semanas, às vezes, meses. Queria apressar aquilo. Quanto mais tempo levássemos para a publicação, mais tempo daríamos à Theranos para cercar minhas fontes.

Mike Siconolfi estava animado como sempre quando apareci à porta de sua sala. Ele gesticulou para que me sentasse. Disse a ele que sentia que devíamos nos apressar. Não dava para prever o que a Theranos e Boies aprontariam. Mostrei o texto de opinião de Holmes e a visita sensacionalista de Biden às instalações da Theranos em Newark alguns dias antes.

Mike advertiu para sermos pacientes. A história cairia como uma bomba e precisávamos estar seguros de que ela fosse à prova de balas quando a levássemos à mídia, ele disse. Mike tinha ascendência ítalo-americana e adorava usar as metáforas italianas. Eu já tinha ouvido ele contar a história de seu ancestral Príncipe Siconulf, que governara a região ao redor do litoral de Amalfi no século IX, mais de dez vezes.

“Eu já contei a você sobre *la mattanza*?”, ele perguntou. Minha nossa, aqui vamos nós novamente, pensei.

Ele explicou que *la mattanza* era um ritual siciliano antigo no qual os pescadores entravam no Mar Mediterrâneo até a cintura com porretes e espadas e ali ficavam por horas sem fim, até que os peixes não percebiam mais sua presença. Finalmente, quando um número suficiente de peixes se juntava ao seu redor, alguém fazia um sinal imperceptível e, em uma fração de segundos, a cena transformava-se de uma calma incrível para um terrível banho de sangue, enquanto os pescadores batiam violentamente em suas vítimas desprevenidas. Nós estávamos realizando uma versão jornalística de

la mattanza, Mike disse. Estávamos pacientemente aguardando até que estivéssemos prontos para publicar e, então, quando decidíssemos fazê-lo, começaríamos o ataque. Enquanto ele dizia aquilo, ele imitava um pescador siciliano empunhando sua espada violentamente, o que me fez dar risadas.

Disse a ele que concordava com a estratégia da *mattanza* desde que a história fosse publicada antes da aparição de Holmes na conferência anual de tecnologia que o *WSJ* realizaria em Laguna Beach em outubro. Tinha descoberto recentemente que ela estava na lista de palestrantes convidados e sentia que aquilo deixaria o jornal em uma situação difícil caso minha reportagem não tivesse sido publicada até então. Mike concordou. A conferência seria dali a dois meses e meio. Ainda tínhamos bastante tempo, ele falou.

Controle de Danos

Nesse meio tempo, nos bastidores, Holmes buscava outro caminho para invalidar a história.

Em março, um mês após eu ter começado a pesquisar sobre a empresa, a Theranos havia encerrado outra rodada de financiamentos. Sem que eu soubesse do fato, o principal investidor foi Rupert Murdoch, o magnata australiano que dirigia a empresa controladora do *WSJ*, a News Corporation. Dos mais de \$430 milhões que a Theranos levantou em sua última rodada, \$125 milhões vieram de Murdoch. Isso o tornava o maior investidor da empresa.

Murdoch conheceu Holmes no outono de 2014 em uma das grandes festas de gala do Vale do Silício, o prêmio anual de inovação Breakthrough Prize. Sediado no Hangar 1 do Centro de Pesquisa Ames da NASA em Mountain View, o prêmio honra os contribuidores de destaque nos campos de ciências da vida, física básica e matemática. Ele foi criado por Yuri Milner, o russo e investidor em tecnologia, Mark Zuckerberg, fundador do Facebook, Sergey Brin, cofundador do Google, e Jack Ma, o chinês magnata da tecnologia. Durante o jantar, Holmes se dirigiu à mesa de Murdoch, apresentou-se e fez ele cair em sua conversa. A forte primeira impressão que ela causou nele foi intensificada por Milner, que não poupou elogios a ela quando Murdoch pediu que ele desse sua opinião sobre a moça.

Eles se encontraram novamente algumas semanas depois na fazenda do magnata das comunicações que ficava ao norte da Califórnia. Murdoch, que tinha apenas um guarda-costas, ficou surpreso pelo número de seguranças que vieram com Holmes. Ao perguntar-lhe por que ela precisava de tudo aquilo, ela disse que era por insistência dos diretores. Durante o almoço servido pelos empregados da fazenda, Holmes lançou a ideia sobre o investimento para Murdoch, enfatizando que estava buscando investidores de longo prazo. Não fique esperando por relatórios trimestrais durante um bom tempo, ela o avisou, e certamente esqueça-se de uma oferta pública inicial. O

pacote de investimento que foi futuramente entregue ao escritório de Murdoch em Manhattan reiterava essa mensagem. A carta de apresentação afirmava, logo no primeiro parágrafo, que a Theranos planejava permanecer privada em “longo prazo” e repetiu essas duas palavras por mais de 15 vezes.

Murdoch era conhecido por aventurar-se nos investimentos em startups do Vale do Silício. Ele foi um dos primeiros investidores da Uber, transformando uma aposta de \$150 mil em \$50 milhões. Porém, diferentemente das grandes agências de investimento de risco, ele não fazia uma análise prévia das empresas. O magnata de 84 anos de idade geralmente seguia apenas seu instinto, uma abordagem que funcionou bem para ele construir um dos maiores impérios de mídia e entretenimento do mundo. A única ligação que ele fez antes de investir na Theranos foi para Toby Cosgrove, o CEO da Cleveland Clinic. Holmes tinha mencionado que estava praticamente fechando uma parceria com o centro de tratamento cardíaco mundialmente famoso. Da mesma forma que Yuri Milner, Cosgrove tinha apenas coisas boas para dizer quando Murdoch lhe telefonou.

A Theranos foi, de longe, o maior investimento que Murdoch fez que não fosse nos ativos de mídia que ele controlava, o que incluía o estúdio de filmes 20th Century Fox, o canal Fox e a Fox News. Ele foi conquistado pelo carisma e visão de Holmes, mas também pelas projeções financeiras que ela lhe ofereceu. O pacote de investimentos que ela enviou previa lucros de \$330 milhões para receitas de \$1 bilhão em 2015, e lucros de \$505 milhões para receitas de \$2 bilhões em 2016. Esses números faziam os \$10 bilhões — valor então estimado da empresa — parecerem uma avaliação barata.

Murdoch também ficou tranquilo ao considerar alguns dos outros investidores respeitáveis que a Theranos conseguira. Entre eles, estava Cox Enterprises, um grupo empresarial familiar com base em Atlanta e cujo diretor, Jun Kennedy, era seu amigo, e os famosos Waltons, do Walmart. Outros nomes importantes de investidores que ele não conhecia variavam de Bob Kraft, o dono do time de futebol americano New England Patriots, até o bilionário mexicano Carlos Slim e o industrialista italiano que controlava a Fiat Chrysler Automobiles, John Elkann.

Quando Mike Siconolfi e eu tivemos nossa conversa sobre a antiga arte da pescaria siciliana no fim de julho, Holmes já tinha realizado três reuniões particulares com Murdoch. A última ocorrera no início do mês, quando ela o

recebeu em Palo Alto e lhe apresentou o miniLab. Durante a visita, ela mencionou minha história, dizendo que as informações que eu havia obtido eram falsas e prejudicariam muito a Theranos caso fossem publicadas. Murdoch fez objeção, dizendo que confiava nos editores do jornal para lidar com o assunto de forma justa.

No fim de setembro, enquanto nos aproximávamos da publicação, Holmes se encontrou com Murdoch uma quarta vez no escritório dele, que ficava no 8º andar do edifício da News Corporation, em Midtown Manhattan. Minha mesa na redação do *WSJ* ficava apenas três andares abaixo, mas eu não fazia ideia de que ela estava nas redondezas. Ela falou sobre minha reportagem com uma urgência renovada, esperando que Murdoch se ofereceria para cancelá-la. Mais uma vez, apesar do investimento substancial que ele tinha em jogo, ele recusou-se a intervir.

ENQUANTO HOLMES TENTAVA, sem sucesso, persuadir o dono do *WSJ*, a Theranos continuava usando uma tática de terra arrasada contra minhas fontes.

Mike Brille, do escritório Boies Schiller, enviou uma carta para Rochelle Gibbons ameaçando processá-la caso ela não parasse de usar o que ele denominou de “alegações falsas e difamatórias” sobre a empresa e seus executivos. Em Phoenix, dois novos pacientes que apareceram para suas consultas com a Dra. Sundene deram o maior chique. Ela teve que contratar um advogado para conseguir que o Yelp tirasse as avaliações incendiárias que foram postadas sobre ela no site. Eu havia conseguido evitar que a Dra. Stewart sucumbisse às pressões de Balwani, mas a Theranos conseguiu convencer a clínica dela a aceitar serviços laboratoriais deles para que o relato dela sobre a imprecisão nos resultados dos exames fossem minimizados.

Assim mesmo, outras de minhas fontes oficiais, como o Dr. Gary Betz, a enfermeira Carmen Washington e Maureen Glunz, a paciente que tinha passado horas no pronto-socorro na véspera do dia de Ação de Graças, permaneceram invulneráveis às táticas intimidatórias da empresa. E Alan Beam e Erika Cheung continuaram cooperando com a história como fontes anônimas, assim como vários outros ex-funcionários.

Enquanto Tyler Shultz continuava incomunicável (apenas consegui falar com sua mãe por telefone e deixei um recado para ele, mas sem retorno), presumi que a Theranos nos apresentaria uma declaração assinada como aquela dos Drs. Rezaie e Beardsley, caso ela conseguisse que ele se retratasse. Além disso, não havia nada que a empresa pudesse fazer para que os e-mails que ele me passou desaparecessem. Eles falavam por si sós.

Como último recurso possível na tentativa de impedir a publicação, Boies enviou uma terceira e longa carta para o *WSJ*, reiterando sua ameaça de processar o jornal e rejeitando minha reportagem por ser uma fantasia elaborada inventada por uma mente fértil:

Tentei entender como seria possível chegarmos a um ponto em que o *WSJ* esteja considerando publicar um artigo que sabemos ser falso, enganoso, injusto e que ameaça revelar informações as quais a Theranos rigorosamente protege como sendo segredos comerciais.

A raiz do problema pode ser o drama da tese inicial do repórter, que pode cair na categoria de “bom demais para ser verificado”. Essa tese, como o Sr. Carreyrou explicou em conversas que tivemos, é que todos os reconhecimentos pelas comunidades acadêmicas, científicas e do ramo da saúde sobre as contribuições inovadoras realizadas pela Theranos estão errados; que cada uma das reportagens que já foi publicada sobre a Theranos, incluindo no próprio *WSJ*, foi o resultado de uma manipulação enganosa pela empresa; e de que a empresa e sua fundadora estão essencialmente perpetrando uma fraude ao divulgar uma tecnologia que não funciona e utilizando equipamentos comerciais existentes para realizar os exames que a Theranos finge realizar com sua nova tecnologia. Certamente, tal exposição, caso verdadeira, seria um artigo poderoso de jornalismo investigativo. O problema pode ser que, mesmo que essa tese não seja verdadeira, ela é simplesmente dramática demais para ser esquecida.

A carta pedia uma audiência com Gerry Baker, o editor-chefe do *WSJ*. Por respeito, Baker concordou, mas fez questão de convidar a mim e ao Mike, assim como Jay Conti e Neal Lipschutz, o editor de padrões do jornal.

Às 16h da quinta-feira, dia 8 de outubro, nos reunimos novamente com Boies, em outra sala de conferências localizada no 6º andar da redação do

WSJ. Dessa vez, ele veio com um contingente menor formado por Heather King e Meredith Dearborn. Da mesma forma que fizera na reunião de junho, King pegou um pequeno gravador e o colocou na mesa, entre nós.

Embora eles continuassem argumentando insistentemente contra a publicação da história, durante esse segundo encontro, Boies e King admitiram duas coisas essenciais que fortaleceram nosso lado. Ao reconhecer pela primeira vez que a Theranos não realizava todos seus exames em seus equipamentos patenteados, Boies descreveu a transição que faziam para tal patamar como uma “jornada” que a empresa ainda levaria algum tempo para completar. A segunda surgiu logo após eu mencionar as várias mudanças que eu percebera que foram feitas nas frases do site da Theranos. Uma em particular mostrou-se reveladora: a frase “Muitos de nossos exames exigem apenas algumas gotas de sangue” havia sido deletada. Quando perguntei por que, King inadvertidamente soltou que ela presumia que tinha sido pela “precisão de marketing”. (Futuramente, ela insistiria que nunca disse essas palavras.)

Perto do fim da reunião, Boies tentou uma última jogada: caso estivéssemos dispostos a atrasar a publicação um pouco mais, ele providenciaria uma demonstração do equipamento da Theranos. Eles haviam feito uma para a revista *Fortune* não muito tempo antes, ele revelou, então não havia motivos para não realizarem uma para nós também. Tal demonstração ofereceria provas incontroversas de que estávamos errados sobre o não funcionamento do equipamento, Boies sustentou.

Mike e eu perguntamos quando seria possível realizar a demonstração, quais exames seriam administrados e qual garantia teríamos de que os resultados viriam dos equipamentos sem envolver qualquer tipo de truque. Quando Boies respondeu que provavelmente seriam necessárias várias semanas para organizar e ficou enrolando sobre as outras questões, Baker recusou a oferta educadamente. Ele concordava com nossa visão de que tínhamos que publicar antes que Holmes aparecesse na conferência de tecnologia do WSJ, o que seria em menos de duas semanas.

Baker disse a Boies que não esperaríamos semanas, mas que ele estava disposto a segurar a publicação por mais alguns dias para dar a Holmes uma última oportunidade de falar comigo. Ele estabeleceu o início da semana seguinte como prazo final para que ela me telefonasse. Ela não o fez.

A HISTÓRIA FOI publicada na primeira página do *WSJ* na quinta-feira, dia 15 de outubro de 2015. A manchete “As Lutas de uma Estimada Startup” foi sutil, mas o artigo em si foi devastador. Além de revelar que a Theranos realizava quase todos seus exames em máquinas convencionais e expor suas trapaças com os ensaios de proficiência e a diluição das amostras retiradas das picadas no dedo, a reportagem levantou sérias dúvidas sobre a precisão de seus próprios dispositivos. No fim do texto, havia uma citação de Maureen Glunz dizendo que “testar e errar com pessoas não era OK”, deixando claro aquele que eu achava ser o ponto mais importante: o perigo médico ao qual a empresa havia exposto os pacientes.

A história causou um alvoroço. A NPR me entrevistou em seu programa *Marketplace* logo pela manhã. O editor da *Fortune*, a revista que tinha feito mais do que qualquer outra para elevar Holmes à fama, usou minha história como o assunto principal no e-mail diário que enviava a seus leitores. “Um unicórnio que voava alto foi trazido mais próximo à terra esta manhã através de uma história obtida por uma extensa reportagem na primeira página do *Wall Street Journal*”, ele escreveu. A *Forbes* e a *The New Yorker*, outras duas revistas que tinham participado na construção da fama de Holmes, também usaram minha história, assim como muitos outros meios de notícias.

No Vale do Silício, a matéria virou o centro das atenções. Alguns investidores de risco começaram a defender Holmes reflexivamente. Um deles foi Marc Andreessen, um dos fundadores da Netscape, cuja esposa tinha acabado de fazer um perfil de Holmes em um artigo de capa para a revista de moda do *New York Times* com o título “Cinco Empreendedores Visionários de Tecnologia que Estão Mudando o Mundo”. Porém outros que carregavam suas dúvidas há tempos não foram tão caridosos. Por que Holmes era tão sigilosa a respeito de sua tecnologia? Por que ela nunca tinha convidado alguém para a diretoria que tivesse um conhecimento básico de ciência sanguínea? E por que nenhuma agência de investimento de risco com expertise em saúde havia colocado dinheiro na empresa? Para esses observadores, a história confirmava aquilo que eles já suspeitavam em silêncio.

Havia ainda um terceiro grupo de pessoas que não sabia no que acreditava, considerando as negações categóricas da Theranos. Em um boletim de imprensa que a empresa postou em seu site, a história foi considerada

“equivocada em fatos e em ciência, baseando suas alegações infundadas em ex-funcionários e atuais partícipes da indústria que estavam insatisfeitos”. Ele também informava que Holmes participaria do programa *Mad Money* de Jim Cramer naquela noite para rebater as alegações.

Sabíamos que a batalha estava longe de terminar e que a Theranos e Boies viriam com tudo para cima de nós nos dias e semanas seguintes. A sobrevivência da minha reportagem aos ataques deles dependeria grandemente das ações, se é que haveria alguma, que os reguladores tomassem. Havia rumores entre ex-funcionários da Theranos sobre uma inspeção da FDA, mas não consegui confirmar até o momento da publicação. Eu havia ligado para minha fonte na agência várias vezes, mas não consegui falar com ele.

Decidi tentar falar com ele novamente naquele dia, antes do almoço. Dessa vez, ele atendeu ao telefone. Desde que seu nome não fosse revelado, ele concordou e confirmou que a FDA tinha realizado uma inspeção surpresa recentemente nas instalações da Theranos em Newark e em Palo Alto. Acertando a empresa em cheio, a agência declarou que seu nanoteiner era um dispositivo médico não autorizado e a proibiu de continuar usando-o, ele informou.

Ele explicou que a agência se concentrou no tubinho porque, sendo um dispositivo médico, ele claramente ficava sob sua jurisdição, concedendo uma sólida cobertura legal para agir contra a empresa. Mas a razão principal para a inspeção fora a precariedade de dados clínicos que a Theranos enviou à agência em um esforço pela aprovação de seus exames. Quando os inspetores não conseguiram encontrar dados melhores no local, a decisão foi a de cancelar os exames com coletas por picada no dedo, por meio da retirada do nanoteiner, ele informou. E isso não foi tudo: ele disse que o Centers for Medicare and Medicaid Services também tinha acabado de realizar sua própria inspeção da Theranos. Ele não sabia se ela ainda estava ocorrendo, mas estava seguro de que haveria mais problemas para a empresa. Mike e eu conversamos sobre essas revelações e rapidamente começamos a trabalhar na continuação da reportagem para o jornal do dia seguinte.

Algumas horas depois, estava ao lado do editor da primeira página acompanhando a revisão que fazia do meu novo artigo quando Holmes apareceu na TV que havia ali perto, no canal CNBC. Interrompemos a

revisão e aumentamos o volume. Usando sua vestimenta toda preta, como de costume, e com um sorriso cansado em seu rosto, ela fazia o papel da visionária inovadora do Vale do Silício que estava sendo vítima de interesses arraigados que tentavam impedir seu sucesso. “É isso o que acontece quando você se esforça para mudar as coisas”, ela disse. “Primeiro, todos acham que você é louca, depois eles lutam contra você e, então, subitamente, você muda o mundo.” Porém, quando Jim Cramer a questionou sobre os elementos específicos do artigo, como o uso que a empresa fazia de analisadores de terceiros para a maioria de seus exames, ela ficou na defensiva e deu respostas evasivas e confusas.

Eu havia enviado um e-mail para Heather King anteriormente naquele dia para avisá-la que eu estava trabalhando em um segundo artigo e pedindo que a Theranos comentasse sobre as coisas que eu iria publicar. King não respondeu. Agora, sei o porquê: já na parte final da entrevista com Cramer, Holmes mencionou a retirada do nanoteiner como tendo sido uma decisão voluntária. Ela estava tentando se adiantar ao meu furo jornalístico.

Rapidamente, publicamos meu segundo artigo online. Para esclarecer as coisas, ele revelava que a FDA tinha obrigado a empresa a interromper seus exames com o sangue coletado do dedo dos pacientes e declarado que seu nanoteiner era um “equipamento médico não autorizado”. A história apareceu na primeira página da edição impressa do dia seguinte, dando mais combustível ao que já era um escândalo total.

HOLMES NÃO ESTAVA em Palo Alto no dia em que nossa primeira matéria foi publicada. Ela estava participando de uma reunião da diretoria da faculdade de medicina de Harvard. Ela deu a entrevista à CNBC naquela noite, em Boston. Apenas no dia seguinte, ela pegou um avião de volta à Califórnia para lidar com a crise crescente.

A Theranos tinha emitido uma segunda nota de imprensa naquela manhã que representava o que chamamos no ramo de notícias de “uma negação de não negação”. “Estamos decepcionados ao ver que o *The Wall Street Journal* ainda não consegue esclarecer os fatos”, o texto iniciava, antes de passar a admitir que a empresa havia “temporariamente” retirado seus tubinhos de sangue em algo que retratava como uma ação proativa para conseguir a aprovação da FDA para seu uso.

No fim da tarde, um e-mail foi enviado a todos os funcionários com instruções para irem ao refeitório do prédio da Theranos na Page Mill Road para uma reunião. Holmes não estava centrada como de costume. Seu cabelo estava desganhado das viagens e ela estava usando óculos, em vez de lentes. Ao seu lado, estavam Balwani e Heather King. Usando um tom desafiador, ela disse à equipe ali congregada que os dois artigos que o *WSJ* havia publicado estavam cheios de mentiras plantadas por ex-funcionários e competidores infelizes. Era comum acontecer esse tipo de coisa quando alguém está trabalhando para dismantelar uma indústria gigante com participantes poderosos que querem ver seu fracasso, ela argumentou. Chamando o *WSJ* de “tabloide”, ela prometeu que haveria vingança, e no papel.

Ao abrir para perguntas, Patrick O’Neill, ex-executivo de negócios de marketing, que tinha ajudado na criação da imagem inovadora e marcante dela, foi um dos primeiros a levantar a mão.

“Será que é uma boa entrar na briga contra o *Wall Street Journal*?”, ele questionou, incrédulo.

“Não contra o *WSJ*, contra o jornalista”, Holmes respondeu.

Depois de responder a mais algumas perguntas, um dos engenheiros seniores de software perguntou a Balwani se ele não poderia liderá-los em uma entoação. Instantaneamente, todos sabiam qual era a entoação que o engenheiro tinha em mente. Três meses antes, quando a empresa tinha recebido a aprovação da FDA para o exame de herpes, Balwani tinha exortado os funcionários a gritar “Vai tomar no cu” em uníssono durante uma reunião similar a esta no refeitório. Daquela vez, os gritos foram dirigidos à Quest e à LabCorp.

Balwani ficou mais do que feliz em atender ao pedido do engenheiro para um repeteco.

“Temos uma mensagem para Carreyrou”, ele disse.

Ao seu sinal, ele e muitas outras centenas de funcionários presentes cantaram: “Ei, Carrey-rou, vai tomar no cu! Ei, Carrey-rou, vai tomar no c*!”

QUANDO HOLMES DISSE que planejava lutar contra o *WSJ*, ela não estava de brincadeira.

Muitas pessoas presumiram que ela pularia fora da conferência sobre tecnologia do *WSJ* na semana seguinte. Mas, no dia e na hora marcados, ela apareceu no resort Montage de frente para o mar em Laguna Beach com seu pelotão de seguranças e juntou-se a Jonathan Krim, o editor de tecnologia do *WSJ*, no palco. A plateia de mais de 100 pessoas — uma mistura de investidores de risco, fundadores de startups, banqueiros e executivos de relações públicas, cada um dos quais havia pagado \$5 mil para participar dos três dias de conferência — agitou-se antecipadamente.

Mike Siconolfi queria que eu fizesse a entrevista, mas o jornal não gostou da ideia de mudar as coisas no último minuto em um evento que levava meses de planejamento. Além disso, eu não pude sair de Nova York. Minha esposa tinha um compromisso como membro de júri em um julgamento federal em Islip, Long Island, a duas horas de carro de Brooklyn. Eu tinha que cuidar dos nossos filhos.

Havia tanto interesse no desenrolar da história da Theranos que o *WSJ* decidiu transmitir a entrevista ao vivo pela internet em seu site. Eu e muitos outros assistimos na sala de Neal Lipschutz.

Holmes foi agressiva logo de cara. E isso não era surpresa: nós esperávamos que ela fosse combativa mesmo. O que não previmos, na realidade, foi a disposição que ela demonstrou para contar mentiras na cara dura em uma conferência pública. Não apenas uma vez, mas repetidamente durante a entrevista que durou meia hora. Além de continuar insistindo que a retirada do nanoteiner tinha sido voluntária, ela disse que os dispositivos Edison que foram mencionados em minhas reportagens eram uma tecnologia antiga que a Theranos não usava há anos. Ela também negou que a empresa tinha usado alguma vez equipamentos comerciais de laboratório para os exames com as coletas feitas por picada no dedo. E ela alegou que a maneira pela qual a Theranos realizava os ensaios de proficiência não era apenas perfeitamente legal, mas que tinha a total aprovação dos reguladores.

Para mim, a maior mentira foi sua negação categórica de que a Theranos diluía as amostras do sangue coletadas pela picada no dedo antes de examiná-las nas máquinas comerciais. “O que o *WSJ* descreveu — que pegamos uma amostra, a diluímos e a colocamos em um analisador comercial — é imprecisa, e não é isso o que fazemos”, ela falou para Krim. “De fato, aposto que se você tentasse fazer isso, não daria certo, porque é simplesmente

impossível diluir uma amostra e usá-la em um analisador comercial. Quero dizer, há tantas coisas erradas nisso.” Enquanto balançava minha cabeça, com nojo do que ouvia, chegou uma mensagem em meu celular. Era de Alan Beam: “Não acredito no que ela acabou de dizer!”, ele escreveu.

Depois daquilo, Holmes voltou suas atenções aos ex-funcionários que tinham falado comigo, dizendo que eles estavam “confusos” e aproveitando-se do anonimato deles para desmerecê-los. Ela afirmou que um deles tinha trabalhado na Theranos por apenas dois meses em 2005, o que era uma mentira total. Todas nossas fontes confidenciais trabalharam na empresa em épocas recentes. Ao responder a uma pergunta sobre Rochelle Gibbons, ela repetiu a frase que usara com seus funcionários cinco dias antes, associando o *WSJ* a uma “revista de fofocas”. E referia-se a mim como “um cara” que tinha escrito uma reportagem com “coisas falsas sobre nós”.

Um problema que ela teve que enfrentar foi que nós não éramos os únicos levantando dúvidas sobre a Theranos. Várias figuras proeminentes do Vale do Silício começaram a criticar a empresa publicamente. Um deles era um ex-executivo da Apple muito conhecido, chamado Jean-Louis Gassée. Alguns dias antes, Gassée publicou um post em seu blog descrevendo resultados marcadamente diferentes que ele recebera da Theranos e do Hospital de Stanford no verão. Gassée tinha escrito à Holmes para questionar as discrepâncias, mas nunca obteve retorno. Quando Krim mencionou o caso de Gassée, Holmes afirmou que nunca recebeu o e-mail dele. Agora que sabia sobre sua reclamação, a Theranos entraria em contato para tentar entender o que havia ocorrido, ela informou.

Quanto as outras ocorrências de imprecisões nos resultados dos exames descritos em nossa primeira história, ela os desconsiderou e disse que eram alguns casos isolados a partir dos quais conclusões gerais não poderiam nem deveriam ser extraídas.

Logo após o término da entrevista, a Theranos postou um longo documento em seu site que intencionava refutar minha reportagem, ponto a ponto. Mike e eu analisamos o texto com os editores de padrão e com os advogados e concluímos que não havia nada ali que abalasse o que havíamos publicado. Era outra cortina de fumaça. O jornal publicou uma declaração afirmando que apoiava a minha reportagem.

APÓS A APARIÇÃO de Holmes na conferência do WSJ, a Theranos anunciou que estava realizando algumas mudanças em seu quadro de diretores, que começava a ser ridicularizado após a publicação da minha primeira matéria. George Shultz, Henry Kissinger, Sam Nunn e outros ex-estadistas já idosos saíram e iniciaram um novo órgão simbólico chamado de quadro de conselheiros. No lugar deles, a Theranos indicou um novo diretor que sinalizava um aumento nas hostilidades: David Boies.

Obviamente, dentro de alguns dias, o *WSJ* recebeu cartas de Heather King exigindo que retratasse os elementos centrais dos meus primeiros dois artigos, denominando-os “declarações difamatórias”. Uma terceira carta chegou, exigindo que o jornal preservasse todos os documentos que tinha em sua posse a respeito da Theranos, “Incluindo e-mails, mensagens instantâneas, rascunhos, arquivos informais, recados manuscritos, faxes, memorandos, registros em calendários, caixa postal e qualquer outras gravações armazenadas de forma física ou eletrônica (incluindo celulares pessoais) ou qualquer outra forma”.

Em uma entrevista para a *Wired*, Boies avisou que provavelmente haveria um processo por difamação. “Acredito que mais que o suficiente foi manifestado publicamente, de modo que as pessoas possam ser declaradas cientes a respeito dos fatos”, ele disse à revista. Acreditando no que Boies e King disseram, o departamento jurídico do *WSJ* enviou um técnico para copiar os conteúdos do meu notebook e do meu celular, em preparação para o litígio.

Mas, se a Theranos achava que essas ameaças nos fariam recuar, a empresa estava enganada. Ao longo das três semanas seguintes, publicamos outros quatro artigos. Eles revelavam que a Walgreens tinha interrompido um plano de expansão nacional dos centros de bem-estar da Theranos, que a Theranos havia tentado vender mais ações estabelecendo um valor muito maior da empresa alguns dias antes da publicação da minha primeira história, que seu laboratório estava operando sem um diretor real, e que a Safeway tinha rejeitado uma parceria sigilosa porque estava preocupada com os exames. Cada novo artigo causava uma nova carta de Heather King exigindo retratação.

Em uma sala de gerenciamento de crises estabelecida no segundo andar do prédio em Page Mill Road em Palo Alto, Holmes e seus consultores de

comunicação discutiam estratégias de contra-ataque à minha reportagem. Uma das abordagens que ela gostou era me retratar como misógino. Para criar uma aceitação maior, ela sugeriu que revelaria publicamente que sofrera assédio sexual quando era aluna de Stanford. Seus conselheiros lhe disseram que não era um bom caminho, mas ela não o deixou totalmente de lado. Durante uma entrevista para a *Bloomberg Businessweek*, ela sugeriu ser vítima de machismo.

“Até o ocorrido de quatro semanas atrás, eu não compreendia o que era ser mulher neste ambiente”, ela contou à revista. “Todos os artigos começam com ‘Uma jovem’. Certo? Alguém me disse outro dia: ‘Na realidade, nunca li um artigo sobre Mark Zuckerberg que começasse com ‘Um jovem’.”

Na mesma reportagem, seu antigo professor em Stanford, Channing Robertson, descartou as questões sobre a precisão do exame da Theranos, considerando-as absurdas e dizendo que a empresa teria de ser “certificadamente louca” para ir ao mercado com um produto do qual a vida das pessoas dependia sabendo que não era confiável. Ele também sustentou que Holmes era um gênio que aparece uma vez a cada geração, comparando-a a Newton, Einstein, Mozart e Leonardo da Vinci.

Holmes também continuou cultivando uma imagem exaltada de si mesma. Em seu discurso de agradecimento ao receber o prêmio Mulher do Ano, realizado pela revista *Glamour* no Carnegie Hall, ela se destacou como um modelo para outras jovens. “Faça tudo o que puder para ser a melhor em ciências, matemática e engenharia”, ela as motivou. “É isso que nossas garotinhas verão quando começarem a pensar sobre o que querem ser quando crescerem.”

Havia apenas uma forma de acabar com aquela farsa, e seria se o CMS, responsável pela regulação de laboratórios clínicos, tomasse sérias atitudes contra a empresa. Eu precisava descobrir o que tinha acontecido após aquela segunda inspeção regulatória.

A Rainha Vai Nua

Em um sábado à noite no fim de setembro, cerca de três semanas antes do WSJ publicar minha primeira matéria, um e-mail chegou na caixa de entrada de Gary Yamamoto, o veterano inspetor de campo do CMS que tinha aparecido sem avisar no antigo prédio do Facebook em 2012 e tinha dado uma lição para Sunny Balwani sobre regulações laboratoriais. Com o assunto “Reclamação do CMS: Theranos Inc.”, o texto começava:

Prezado Gary,

Estou nervosa por enviar e até mesmo por escrever isso. A Theranos leva a confidencialidade e o sigilo a um nível tão extremo que sempre me deixou com muito medo de dizer qualquer coisa... Tenho vergonha de mim mesma por não ter escrito esta reclamação antes.

O e-mail vinha de Erika Cheung e continha uma série de alegações, desde má condutas científicas até práticas laboratoriais desleixadas. Ele também mencionava que os equipamentos patenteados da Theranos não eram confiáveis, que a empresa mentia nos ensaios de proficiência e que havia enganado a inspetora federal que analisou o laboratório no fim de 2013. Erika encerrou o e-mail dizendo que ela tinha pedido sua demissão da empresa porque não aguentava continuar com aquilo tudo, sabendo que poderia “potencialmente devastar a vida de alguém ao entregar um resultado falso e enganoso”.

Yamamoto e seus superiores no CMS levaram a reclamação tão a sério que a agência realizou uma inspeção surpresa no laboratório da Theranos menos de três dias depois. Na manhã de terça-feira, dia 22 de setembro, Yamamoto e outra inspetora de campo do escritório regional do CMS em São Francisco chamada Sarah Bennet apareceram nas instalações em Newark e explicaram que estavam lá para inspecionar o laboratório. Homens vestindo ternos escuros e fones de ouvido impediram a entrada deles, dizendo para esperarem em uma pequena recepção.

Após alguns momentos, Sunny Balwani, Daniel Young, Heather King e Meredith Dearborn, do escritório jurídico Boies Schiller, chegaram. Eles levaram os dois inspetores do CMS a uma sala de conferências e insistiram para que eles assistissem uma apresentação em PowerPoint. Embora parecesse uma tática de distração, Yamamoto e Bennett consentiram educadamente. Assim que a apresentação terminou, eles pediram para conhecer o laboratório.

Ao saírem da sala de conferências, eles foram acompanhados por mais homens usando ternos escuros com dedos pressionando suas orelhas. King e Dearborn estavam logo atrás, carregando notebooks e tomando notas. Quando chegaram aos laboratórios, perceberam que as portas estavam equipadas com scanner biométrico e que havia um ruído ao entrarem. Para Yamamoto, aquilo se parecia com os alarmes em portas de lojas de bebidas.

Yamamoto e Bennett tinham inicialmente separado dois dias para a inspeção, porém eles acharam tantos problemas e faltavam tantos documentos básicos de laboratório na Theranos que chegaram à conclusão de que teriam que retornar. Balwani pediu uma prorrogação de dois meses. Ele alegou que o novo ano fiscal da empresa estava prestes a começar e que estavam no meio de uma nova rodada de investimentos. Eles concordaram em retornar no meio de novembro.

Quando voltaram, a investigação do *WSJ* havia sido publicada, aumentando a pressão para que a agência fizesse alguma coisa. Yamamoto notou que a segurança estava um pouco mais leve e que Holmes estava lá para recepcioná-los. Balwani e King também estavam presentes novamente, junto com um novo grupo de advogados externos e alguns consultores laboratoriais. Os inspetores dividiram-se: Yamamoto ficou andando pelos laboratórios e fazendo uma série de perguntas ao pessoal que trabalhava lá, sendo seguido a todo momento por Balwani, enquanto Bennett se instalou em uma sala de conferências onde King e outros advogados ficaram de olho nela.

Dessa vez, eles passaram quatro dias lá. À certa altura, Bennett pediu para conduzir uma entrevista confidencial com um dos associados do laboratório que trabalhava na sala Normandia e que tinha experiência direta com os Edisons. Ela teve que ficar esperando por um bom tempo em uma sala sem janelas até que uma mulher finalmente apareceu. Assim que se sentou, a

mulher pediu a presença de um advogado. Parecia que tinham acabado de treiná-la, e ela estava com medo.

ERIKA CHEUNG e eu mantivemos um contato esporádico depois do medo que ela passou no estacionamento no fim de junho, mas eu não sabia se ela tinha criado coragem para entrar em contato com algum regulador federal. Na primeira vez que ouvi sobre a inspeção do CMS, não fazia ideia de que tinha sido provocada por ela.

Durante o outono de 2015 e o começo do inverno de 2016, tentei saber o que a inspeção tinha descoberto. Após Yamamoto e Bennet terem completado a segunda visita em novembro, havia rumores entre ex-funcionários que comunicavam-se com alguns atuais falando que a inspeção não tinha ido bem, mas era difícil obter detalhes. No fim de janeiro, finalmente conseguimos publicar uma matéria informando que os inspetores do CMS haviam encontrado “sérias” deficiências no laboratório em Newark, citando fontes familiarizadas com o assunto. O nível de seriedade ficou claro alguns dias depois, quando a agência publicou uma carta que havia enviado à empresa dizendo que a Theranos causou “risco imediato à saúde e à segurança do paciente”. A carta dava dez dias à empresa para apresentar um plano crível de correção e avisou que o não cumprimento rápido poderia causar a perda da certificação federal para o laboratório.

Isso era algo importante. O supervisor de laboratórios clínicos nos Estados Unidos não apenas confirmava que havia problemas significativos nos exames sanguíneos da Theranos, mas considerava os problemas tão graves que colocavam os pacientes em risco imediato. De repente, as exigências por retratação enviadas por Heather King, que chegavam como se fossem cronometradas após a publicação de cada matéria, pararam de chegar.

Contudo, a Theranos continuou a minimizar a seriedade da situação. Em uma declaração, a empresa alegou já ter resolvido muitas das irregularidades e que as descobertas nas inspeções não refletiam o estado atual do laboratório em Newark. A empresa também afirmou que os problemas se limitavam à forma pela qual o laboratório era administrado e que não tinham relação alguma com a estabilidade de sua tecnologia patenteada. Seria impossível rebater essas afirmações sem ter acesso ao relatório da inspeção. O CMS geralmente tornava esses documentos públicos algumas semanas depois de

enviá-los ao laboratório infrator, mas a Theranos alegava segredos comerciais para exigir que permanecessem confidenciais. Conseguir pôr minhas mãos naquele relatório tornou-se algo essencial.

Liguei para uma fonte de longa data no governo federal que tinha acesso ao relatório. O máximo que ele se dispôs a fazer foi ler algumas partes por telefone. Isso foi o suficiente para que reportássemos um dos problemas mais sérios encontrados pela inspeção: o laboratório havia continuado a realizar os coagulogramas por meses, mesmo que o controle de qualidade apontasse que estava errado. “Tempo de protrombina”, como o exame era conhecido, causaria perigos em caso de um resultado errado porque os médicos dependem dele para determinar a dosagem de medicação de afinamento do sangue que prescrevem aos pacientes com risco de derrames. Prescrever um anticoagulante em quantidade exagerada poderia causar hemorragias, enquanto prescrever em quantidade muito baixa poderia expor os pacientes a coágulos fatais. A Theranos não podia refutar nossa história, mas argumentou mais uma vez que sua tecnologia patenteada não era um problema. O exame de tempo de protrombina havia sido realizado com amostras venosas regulares em equipamentos comerciais, eles disseram. Quando ficava encurralado, o pessoal da Theranos se dispunha a admitir que usavam analisadores convencionais se isso ajudasse a manter a ilusão de que seus próprios dispositivos funcionavam.

Para tentar forçar o CMS a liberar o relatório de inspeção, preenchi um pedido sob a Lei de Liberdade de Informação para todos e quaisquer documentos relacionados à inspeção no laboratório em Newark e solicitei que fossem expedidos. Mas Heather King continuou a argumentar com a agência para que não tornasse o relatório público sem antes fazer extensas edições, alegando que, do contrário, segredos comerciais valiosos seriam expostos. Era a primeira vez que o proprietário de um laboratório sob ameaça de sanções havia exigido edições em um relatório de inspeção, e o CMS parecia incerto sobre como proceder. Com o passar dos dias, comecei a ficar preocupado de que as descobertas totais da inspeção nunca veriam a luz do dia.

Enquanto o cabo de guerra com Heather King sobre o relatório da inspeção se arrastava, apareceram notícias de que Holmes faria uma campanha de arrecadação de fundos para a campanha presidencial de Hillary Clinton na

sede da Theranos em Palo Alto. Há tempos ela cultivava uma relação com os Clinton, aparecendo em vários eventos da Fundação Clinton e estabelecendo uma amizade com a filha deles. O evento foi posteriormente realocado para a casa de um empreendedor em tecnologia em São Francisco, mas uma foto do evento mostrava Holmes segurando um microfone e falando para os convidados reunidos, com Chelsea Clinton ao seu lado. Com as eleições a oito meses e Clinton sendo considerada a líder nas pesquisas eleitorais, o fato era um lembrete de como Holmes estava bem conectada politicamente. Seria o suficiente para desaparecer com seus problemas regulatórios? Qualquer coisa parecia possível.

Voltei à minha fonte e, dessa vez, o convenci a vazar o relatório completo da inspeção para mim. Com 121 páginas, o documento era o mais condenatório possível. Uma coisa era certa, ele provava que Holmes mentira na conferência de tecnologia do *WSJ* no outono anterior: os equipamentos patenteados que a Theranos havia usado no laboratório eram de fato chamados “Edison”, e o relatório mostrava que a empresa os usava em apenas 12 dos 250 exames disponíveis em seu catálogo. Todos os outros eram feitos nos analisadores comerciais.

Mais importante ainda, o relatório da inspeção mostrava, citando os dados do próprio laboratório, que os Edisons produziam resultados radicalmente errados. Durante um mês, eles falharam nas checagens de controle de qualidade em praticamente um terço das vezes. Um dos exames de sangue realizado nos Edisons, um exame para medir um hormônio que afeta os níveis de testosterona, havia falhado no controle de qualidade em, surpreendentemente, 87% das vezes. Outro exame, para ajudar a detectar câncer de próstata, havia falhado em 22% das checagens de controle de qualidade. Em exames comparativos usando as mesmas amostras sanguíneas, os Edisons haviam produzido resultados que diferiam das máquinas convencionais em até 146%. E exatamente como Tyler Shultz sustentara, os equipamentos não conseguiam reproduzir seus próprios resultados. Um exame feito no Edison para medir a vitamina B12 tinha um coeficiente de variação que ficava entre 34% e 48%, excedendo enormemente os 2% ou 3% considerados comuns para o exame na maioria dos laboratórios.

E quanto ao próprio laboratório, era tudo uma bagunça: a empresa permitia que pessoal não qualificado manipulasse as amostras de pacientes,

armazenava sangue em temperaturas erradas, deixava reagentes passarem do prazo de validade e não informava os pacientes a respeito dos resultados errados de exames, entre outras falhas.

Heather King tentou nos impedir de publicar o relatório, mas era tarde demais. Nós o postamos no site do *WSJ* e a reportagem que o acompanhava fazia referência a um especialista em laboratórios que dizia que essas descobertas sugeriam que os resultados dos Edisons não passavam de palpites.

O golpe de misericórdia aconteceu alguns dias depois, quando obtivemos uma nova carta que o CMS havia enviado à Theranos. Ela dizia que a empresa não havia corrigido 43 das 45 irregularidades que os inspetores haviam apontado e ameaçava banir Holmes de trabalhar na área de exames sanguíneos por dois anos. Da mesma forma que com o relatório da inspeção, a Theranos estava desesperadamente tentando evitar que a carta viesse a público, mas uma nova fonte havia me contatado do nada e vazou o texto para mim.

Quando publicamos a notícia sobre a ameaça de banimento, não foi mais possível para Holmes diminuir a gravidade da situação. Ela tinha que aparecer e se manifestar, então ela deu uma entrevista para Maria Shriver no programa *Today* da NBC, onde confessou estar “devastada”. Mas não o suficiente, pelo visto, para desculpar-se com os pacientes que ela tinha colocado em risco. Ao assisti-la, fiquei com a clara impressão de que sua demonstração de arrependimento era uma farsa. Ainda não sentia que ela demonstrava qualquer remorso ou empatia de verdade.

No fim, todos os funcionários da Theranos, seus investidores e seu parceiro de revenda, Walgreens, ficaram sabendo das descobertas das inspeções e da ameaça de banimento pela matéria no *WSJ*. Se Holmes era sincera em tentar fazer as coisas certas, por que ela tinha tentado tanto suprimir as revelações?

EM MAIO DE 2016, retornei à Área da Baía de São Francisco para tentar descobrir o que tinha acontecido com Tyler Shultz. Já fazia quase um ano exatamente desde que tínhamos nos encontrado na cervejaria em Mountain View. Erika tinha me dito que Tyler estava trabalhando em um projeto de pesquisa com um professor de nanotecnologia em Stanford, então aluguei um carro e fui até Palo Alto para tentar encontrá-lo na Escola de Engenharia de

Stanford. Depois de perguntar por ele, consegui encontrá-lo em uma sala do prédio de ciências dos materiais.

Tyler não ficou surpreso ao me ver. Erika havia me dado o e-mail real dele e eu tinha escrito para avisá-lo que estaria na cidade. Ele ficou hesitante em me encontrar. Mas agora que eu estava lá, ele cedeu. Caminhamos até o refeitório ali perto para almoçarmos e o bate-papo rolou solto.

Tyler parecia estar animado. Ele me disse que fazia parte de um pequeno grupo de pesquisadores em Stanford que havia juntado-se a uma empresa canadense para participar na competição multimilionária chamada Qualcomm Tricorder XPRIZE. Eles estavam tentando desenvolver um dispositivo portátil que fosse capaz de diagnosticar uma dezena de doenças a partir do sangue, saliva e sinais vitais da pessoa.

Quando o assunto passou a ser a Theranos, sua cara fechou e ele ficou tenso. Ele não queria falar sobre o assunto em um local aberto onde outras pessoas poderiam ouvir, ele disse. Ele sugeriu que caminhássemos de volta ao prédio da ciência dos materiais. Encontramos uma sala de aula vazia lá e nos sentamos. Sua maneira descontraída no refeitório transformara-se em uma ansiedade perceptível.

“Meus advogados me proibiram de conversar com você, mas não aguento mais ficar com isso entalado na garganta”, ele me contou.

Concordei em manter o que quer que ele estava prestes a me dizer *off the record* e apenas escrever sobre o assunto no futuro caso ele me desse a permissão.

Durante os 45 minutos seguintes, ouvi em consternação Tyler me contar sobre a emboscada na casa de seu avô e os meses de ameaças jurídicas que ele sofrera. Apesar daquilo tudo, ele nunca cedeu. Ele resolutamente recusou-se a assinar qualquer documento que o escritório Boies Schiller lhe apresentava. Se não fosse por sua coragem, e pelos mais de \$400 mil que seus pais gastaram com os advogados, talvez eu nunca conseguisse publicar meu primeiro artigo, percebi. Senti uma pontada de culpa por tê-lo colocado em tal suplício.

O mais doloroso nisso tudo foi o distanciamento que Tyler teve de seu avô. George Shultz continuou do lado de Holmes apesar de tudo que minha reportagem havia revelado. Ele e Tyler não se viam há quase um ano e comunicavam-se apenas através de advogados. Em dezembro do ano anterior,

os Shultz deram uma festa na cobertura que possuíam em São Francisco para celebrar os 95 anos de George. Holmes foi, mas Tyler não.

Tyler soube por seus pais que seu avô ainda acreditava na promessa da Theranos. Em uma total reviravolta após anos de sigilo intenso, Holmes informou que revelaria os mecanismos internos de sua tecnologia no encontro anual da Associação Americana de Química Clínica no dia 1º de agosto de 2016. George acreditava que a apresentação dela silenciaria os duvidosos. Tyler não entendia por que o avô não percebia as mentiras dela. O que seria preciso para que ele finalmente aceitasse a verdade?

Ao nos despedirmos, Tyler me agradeceu por ter insistido tanto na publicação da história. Ele destacou que a Theranos havia consumido os últimos quatro anos de sua vida, começando no estágio de verão que ele fez na empresa, entre o 3º e 4º anos na faculdade. De minha parte, eu o agradei por me ajudar a publicar a história e por aguentar a imensa pressão que sofreu.

Não muito tempo depois, a Theranos contatou os advogados de Tyler informando que sabia de nosso encontro. Como nenhum de nós havia contado nada a ninguém, deduzimos que Holmes tinha colocado alguém para seguir um de nós, ou nós dois. Felizmente, Tyler não pareceu preocupar-se muito com isso. “Da próxima vez, talvez eu tire uma selfie com você e envie a ela, assim ela não precisa contratar detetives particulares”, ele brincou em um e-mail.

Agora, suspeitava de que a Theranos nos mantinha sob vigilância contínua há um ano. E quase certamente, Erika Cheung e Alan Beam também.

HOLMES HAVIA DITO à Maria Shriver no programa *Today* que ela assumia a responsabilidade pelas falhas do laboratório em Newark, mas foi Balwani quem sofreu as consequências. Em vez de aceitar sua própria queda, ela sacrificou seu namorado. Ela terminou com ele e o despediu. Em um boletim de imprensa, a Theranos mascarou a saída dele como sendo uma aposentadoria voluntária.

Uma semana depois, publicamos que a Theranos havia descartado dezenas de milhares de resultados de exames sanguíneos, incluindo dois anos de resultados obtidos no Edison, em um esforço para estar em conformidade com o CSM e evitar seu banimento. Ou seja, a empresa tinha de fato

admitido à agência que nenhum dos exames realizados em seus equipamentos patenteados poderia ser fidedigno. Mais uma vez, Holmes esperava que o descarte dos exames ficasse em segredo, mas descobriu a respeito deles através da minha nova fonte, a mesma que me informou sobre a carta do CMS ameaçando banir Holmes da indústria laboratorial. Em Chicago, os executivos da Walgreens ficaram atônitos ao saber da dimensão de invalidação de exames. A rede de farmácias estava tentando obter respostas da Theranos sobre o impacto em seus clientes há meses. No dia 12 de junho de 2016, a parceria entre as empresas foi cancelada e todos os centros de bem-estar localizados em suas lojas foram fechados.

Em outro golpe devastador, o CMS cumpriu a ameaça que fizera de banir Holmes e sua empresa dos negócios laboratoriais no início de julho. Mais ominosamente ainda, a Theranos agora estava sofrendo uma investigação criminal pela Procuradoria Geral dos EUA em São Francisco e outra civil em paralelo levada a cabo pela Comissão de Títulos e Câmbios dos EUA. Apesar de todos esses contratemplos, Holmes ainda pensava que tinha uma última carta sob a manga para mudar a opinião pública: maravilhar o mundo com uma demonstração de sua tecnologia.

EM UM DIA quente e úmido de verão, no início de agosto, mais de 2.500 pessoas reuniram-se no grande salão de festas do Centro de Convenções Pensilvânia, na Filadélfia. A maioria era composta por cientistas laboratoriais que foram para ouvir Holmes falar no encontro anual da Associação Americana de Química Clínica, a AACC. “Sympathy for the Devil” dos Rolling Stones estava tocando no sistema de som, uma escolha musical que não parecia ser uma mera coincidência.

O convite que a associação estendeu à Holmes foi altamente controverso entre seus integrantes. Alguns argumentaram forçosamente que ele deveria ser retirado, considerando os eventos dos meses recentes. Mas a liderança da associação vira uma chance de gerar publicidade e agitação à conferência científica normalmente calma. Nisso eles tiveram razão: várias dezenas de jornalistas rumaram para a Filadélfia para assistir ao espetáculo.

Após algumas observações iniciais feitas pela presidente da AACC, Patricia Jones, Holmes subiu ao púlpito. Ela estava vestindo uma blusa branca sob um blazer preto. A blusa preta de gola alta, que tornara-se um objeto de

ridicularização desde o outono anterior, há tempos não fazia mais parte de seu guarda-roupa.

O que aconteceu na sequência não foi tanto uma apresentação científica; parecia-se mais com uma exibição de um novo produto. Durante a hora seguinte, Holmes passou a desvendar a máquina que não tinha sido nada além de um protótipo que não funcionava na época em que a Theranos fez a inauguração de seus exames sanguíneos, cerca de três anos antes: o miniLab. Os engenheiros e os químicos da Theranos haviam melhorado o equipamento desde o primeiro modelo, mas a empresa ainda não havia conduzido um estudo clínico total para provar que ele funcionava de modo confiável através de uma larga variedade de ensaios usando sangue extraído de picadas nos dedos. Embora a apresentação de Holmes incluísse alguns dados, a maioria deles envolvia sangue venoso extraído do braço. Os poucos dados sobre o sangue extraído da picada no dedo abrangiam apenas 11 exames sanguíneos e não tinham sido verificados de forma independente ou avaliados por especialistas. O CMS tinha acabado de banir Holmes de trabalhar com laboratórios clínicos, mas sem problemas: ela explicou que o miniLab usava uma conexão sem fio com os servidores na sede da Theranos e poderia ser utilizado diretamente nas casas dos pacientes, nos consultórios médicos ou nos hospitais, sem a necessidade de uma central laboratorial.

Para todos os efeitos, ela voltava à sua primeira ideia a respeito de máquinas portáteis de exame sanguíneo operadas remotamente via Wi-Fi ou redes celulares. É claro, depois de tudo o que tinha acontecido, comercializar tal sistema sem a aprovação da FDA estava fora de questão. E obter todos os estudos minuciosos que a agência exigiria levaria anos. Foi por isso que ela tinha tentado contornar a FDA, para começar.

As chances de que Holmes conseguisse realizar esse último ato *à la* Houdini enquanto estava sob investigação criminal eram mínimas, mas assisti-la mostrar confiantemente sua elegante apresentação à plateia me ajudou a esclarecer como ela tinha ido tão longe: ela era uma vendedora fantástica. Ela nunca se atrapalhava ou perdia sua linha de raciocínio. Ela usava os jargões de engenharia e de laboratório sem qualquer esforço e demonstrava uma emoção genuína ao falar sobre poupar os bebês nas UTIs pré-natais das transfusões de sangue. Como seu ídolo, Steve Jobs, ela emitia

um campo de distorção da realidade que forçava as pessoas a momentaneamente suspenderem sua descrença.

Contudo, o feitiço foi quebrado durante a sessão de perguntas e respostas quando Stephen Master, um professor associado de patologia no Centro Médico Weill Cornell em Nova York e um dos três conferencistas que foram convidados a fazerem perguntas a Holmes no palco, destacou que as capacidades do miniLab ficavam muito aquém das alegações que ela fizera. O comentário dele causou uma explosão de aplausos na plateia. Assumindo a persona castigada da entrevista para o programa *Today*, Holmes reconheceu que a Theranos ainda tinha muito trabalho pela frente para, usando suas palavras, “engajar-se” com a comunidade laboratorial. Porém, ainda assim, ela não se desculpou ou admitiu seu erro.

Quando Dennis Lo, professor de patologia na Universidade Chinesa de Hong Kong, posteriormente perguntou a ela como o miniLab se diferenciava da tecnologia que a empresa havia utilizado em seu laboratório com as amostras de pacientes, ela se esquivou da pergunta. Era um problema gigantesco do qual desviar, porém as centenas de patologistas ali reunidos permaneceram em sua civilidade e respeito, apesar de ela ter sido evasiva. Não houve vaias ou assobios. O decoro foi quebrado rapidamente apenas quando Holmes estava saindo do palco no fim da sessão de perguntas e respostas. “Você machuca as pessoas”, uma voz gritou do meio da multidão que se dispersava.

SE HOLMES ESPERAVA que melhoraria sua imagem e mudaria a narrativa da mídia ao revelar o miniLab, essa esperança foi despedaçada pela enxurrada de artigos com críticas que foram publicados após o evento. Uma manchete na Wired capturou essa reação da melhor forma possível: “A Theranos teve uma chance de limpar seu nome. Em vez disso, ela tentou escapar.”

Em entrevista ao *Financial Times*, Geoffrey Baird, professor de patologia na Universidade de Washington, disse que a apresentação de Holmes incluía uma “quantidade comicamente pequena de dados” e que dava “a impressão de que alguém tinha feito a pesquisa de última hora na noite anterior”. Outros especialistas em laboratório foram rápidos ao destacar que nenhum dos vários componentes do miniLab era novidade. Tudo que a Theranos havia feito fora torná-los menores e colocá-los dentro de uma caixa, eles disseram.

Um dos exames no miniLab que Holmes demonstrara na conferência foi o de zika, o vírus transmitido por mosquitos que havia danificado o cérebro de milhares de recém-nascidos ao redor do mundo. A Theranos havia solicitado à FDA uma autorização para uso emergencial do exame, apresentando-o como o primeiro exame sanguíneo coletado com uma picada no dedo nessa categoria. Porém, em outro contratempo constrangedor, os inspetores da FDA logo descobriram que a empresa não havia incluído proteções básicas aos pacientes em seu estudo, forçando a empresa a retirar seu pedido.

A possibilidade de que Holmes tiraria um coelho de sua proverbial cartola no encontro da AACC tinha evitado com que os inquietos investidores lançassem um motim. Após sua aparição ter sido muito criticada e o fiasco sobre o exame do zika acabar nas manchetes, um deles decidiu que já era o bastante: Partner Fund, a agência de fundos hedge em São Francisco que havia investido cerca de \$100 milhões na empresa no início de 2014, processou Holmes, Balwani e a empresa no Tribunal de Justiça de Delaware, alegando que havia sido enganada por “uma série de mentiras, distorções materiais e omissões”. Outro grupo de investidores liderados pelo banqueiro Robert Colman entrou com um outro processo no Tribunal Federal em São Francisco. O grupo também alegava fraude de investimentos e buscou o enquadramento de uma ação coletiva.

A maioria dos outros investidores preferiu abster-se do litígio, fazendo um acordo para receber uma garantia de ações adicionais em troca da promessa de não abrirem processo. Uma notável exceção foi Rupert Murdoch. O magnata da mídia vendeu suas ações de volta à Theranos por \$1 para que pudesse obter uma grande fatia de abatimento nos impostos de seus outros investimentos. Com uma fortuna estimada em \$12 bilhões, Murdoch poderia se dar o luxo de perder \$125 milhões em um investimento ruim.

David Boies e seu escritório jurídico, Boies, Schiller & Flexner, pararam de oferecer seus serviços à Theranos após brigarem com Holmes sobre como lidar com as investigações federais. Outro grande escritório jurídico, WilmeHale, assumiu a posição. Um mês após a participação de Holmes na AACC, Heather King voltou a trabalhar no escritório Boies Schiller, agora como sócia, na filial em Palo Alto. Boies saiu do quadro de diretores da Theranos alguns meses depois.

A Walgreens, que tinha injetado um total de \$140 milhões na Theranos, abriu seu próprio processo contra a empresa, acusando-a de não cumprir “os padrões mais básicos de qualidade e exigências legais” no contrato entre as empresas. “A premissa fundamental do contrato entre as empresas — como qualquer outro empreendimento envolvendo a saúde humana — era ajudar as pessoas e não prejudicá-las”, a rede de farmácias escreveu em sua queixa.

Depois de tentar uma apelação ao banimento imposto pelo CMS, Holmes se resignou ao inevitável e fechou o laboratório na Califórnia, assim como o segundo laboratório da empresa no Arizona, que usava apenas os analisadores comerciais. Durante uma inspeção nas instalações no Arizona alguns dias antes de serem encerradas, o CMS descobriu uma infinidade de problemas lá também.

Em um acordo feito com o procurador-geral do Arizona, a Theranos posteriormente concordou em pagar \$4,65 milhões para um fundo estadual que reembolsaria os 76.217 arizonenses que haviam solicitado os exames de sangue da empresa.

O número de resultados de exames que a Theranos descartou ou corrigiu na Califórnia e no Arizona, por fim, chegou perto de 1 milhão. Os danos causados aos pacientes com todos aqueles exames malfeitos são difíceis de serem calculados. Dez pacientes entraram com processo alegando fraude contra o consumidor e violação contra o código médico. Um deles afirma que os exames de sangue feitos pela Theranos não identificaram sua doença cardíaca, levando-o a sofrer um ataque cardíaco que poderia ter sido prevenido. Os processos se consolidaram em uma ação coletiva no Tribunal Federal no Arizona. Apenas futuramente saberemos se os requerentes conseguirão provar os danos sofridos no tribunal.

Uma coisa é certa: as chances de que as pessoas pudessem ter morrido por um diagnóstico errado ou por tratamentos médicos equivocados teriam aumentado exponencialmente se a empresa tivesse expandido seus serviços de exames sanguíneos para as outras 8.124 lojas da Walgreens nos EUA, como estavam prestes a fazer quando Adam Clapper, autor do blog *Pathology Blawg*, entrou em contato comigo.

Epílogo

Nos dias que se seguiram após meu primeiro artigo no *WSJ*, Holmes disse, provocativamente, que publicaria dados clínicos de seu sistema de exames sanguíneos para refutar minha reportagem. “Os dados são algo poderoso porque falam por si sós”, ela afirmou no dia 26 de outubro de 2015 em uma conferência realizada pela Clínica Cleveland. Dois anos e três meses depois, ela finalmente cumpriu sua promessa: em janeiro de 2018, a Theranos publicou um artigo sobre o miniLab no periódico científico *Bioengineering and Translational Medicine*, que é revisado por especialistas. O estudo descrevia os componentes do equipamento e seu interior, incluindo alguns dados que pretendiam mostrar que a máquina garantia a si mesma quando comparada com outras aprovadas pela FDA. Mas havia um detalhe muito importante: o sangue que a Theranos usou em seu estudo foi coletado da forma tradicional, com uma agulha no braço. A premissa original de Holmes — resultados rápidos e precisos de exames com apenas uma ou duas gotas de sangue obtidas com uma picadinha no dedo — sequer foi mencionada no estudo.

Uma leitura cuidadosa revelava outras falhas significativas. Uma coisa era certa, o artigo incluiu dados de apenas alguns exames de sangue. E os resultados de dois desses exames, colesterol HDL e LDL, divergiam daqueles realizados nas máquinas aprovadas pela FDA com uma margem que a própria Theranos reconheceu como “excedendo os limites recomendados”. A empresa também reconheceu que realizou os ensaios um de cada vez, contradizendo a afirmação anterior de Holmes de que sua tecnologia era capaz de realizar dezenas de exames simultaneamente com apenas uma gotinha de sangue. Por último, mas não menos importante, os exames realizados exigiram configurações diferentes do miniLab porque a Theranos ainda não tinha encontrado uma maneira de encaixar todos os componentes em uma caixa. Tudo isso estava muito distante da inovação revolucionária que Holmes anunciou quando a Theranos lançou seus exames nas lojas da Walgreens no outono de 2013.

Holmes apareceu como coautora do artigo, mas Balwani não. Após sua separação e a saída dele da empresa na primavera de 2016, parecia que Balwani tinha desaparecido do planeta Terra. Holmes se mudara da casa dele em Atherton, que possuía 2 mil metros quadrados (comprada por \$9 milhões em 2013 através de uma sociedade anônima), e não ficou claro se ele continuaria a morar lá. Durante certo tempo, houve especulação entre ex-funcionários da Theranos de que ele havia fugido do país para escapar dos investigadores federais.

Esses rumores foram descartados na manhã do dia 6 de março de 2017, quando Tyler Shultz entrou em uma sala de conferência do escritório jurídico Gibson, Dunn & Crutcher, na Mission Street em São Francisco. Em pé, entre a meia dúzia de advogados presentes para colher seu depoimento no caso Partner Fund, estava a familiar figura pequenina com aquela carranca que havia tocado o terror nos funcionários da Theranos. Tendo sido declarado réu no processo, a presença de Balwani era incomum e parecia ter apenas um propósito: intimidar a testemunha. Caso esse fosse mesmo o objetivo, não deu certo. Durante as oito horas e meia seguintes, Tyler se concentrou em prover respostas verdadeiras às questões que lhe faziam e criou uma barreira imaginária entre si e seu antigo e irascível chefe que estava do outro lado da mesa. Sete semanas depois, a Theranos fez um acordo para o caso pagando \$43 milhões, na véspera do depoimento do próprio Balwani. (Logo depois, a empresa fez outro acordo com a Walgreens pagando mais de \$25 milhões.)

No fim de 2017, a Theranos estava praticamente sem energias, tendo gasto a maior parte dos \$900 milhões obtidos de investidores com despesas jurídicas. Várias sequências de demissões reduziram o tamanho da mão de obra da empresa para menos de 130 funcionários, após ter atingido seu ápice com 800 funcionários em 2015. Para economizar com o aluguel, a empresa realocou a equipe remanescente para as instalações de Newark do outro lado da Baía de São Francisco. O espectro de uma possível declaração de falência pairava pelo ar. No entanto, alguns dias antes do Natal, Holmes anunciou que tinha angariado um empréstimo de \$100 milhões de uma agência de private equity. Essa tábua de salvação financeira veio com condições estritas: a garantia do empréstimo era o portfólio de patentes da Theranos e a empresa teria que atingir certos marcos na criação de produtos e no operacional para conseguir o dinheiro.

Menos de três meses depois, as portas voltaram a se fechar: no dia 14 de março de 2018, a Comissão de Títulos e Câmbio dos Estados Unidos (CTC) condenou a Theranos, Holmes e Balwani por conduzirem “uma fraude elaborada há anos”. Para lidar com as acusações da agência, Holmes foi forçada a abrir mão de seu controle de votos de decisão na empresa, devolver uma grande fatia de suas ações e pagar uma multa de \$500 mil. Ela também teve que aceitar ser impedida de assumir cargo de diretoria em qualquer empresa de capital aberto por dez anos. Sem conseguir chegar a um acordo com Balwani, a CTC o processou no tribunal federal da Califórnia. Nesse meio tempo, a investigação criminal continuou a ganhar forças. Enquanto escrevo isso, os indiciamentos criminais de Holmes e Balwani sob a acusação de terem mentido aos investidores e aos oficiais federais parecem ser uma possibilidade muito clara. Em uma nota confidencial com data de 24 de agosto de 2017, o Departamento de Justiça instruiu o CMS e a FDA a reterem toda e qualquer comunicação envolvendo a Theranos desde 2003, declarando que “os Estados Unidos claramente preveem o início de litígio”.

O TERMO “*VAPORWARE*” foi criado no início dos anos 1980 para descrever novos softwares ou hardwares de computadores que eram anunciados com grande pompa e que levariam anos para se materializar, se é que isso ocorria. O termo era um reflexo da tendência que a indústria de computadores tinha de fazer a festa quando o assunto era marketing. A Microsoft, a Apple e a Oracle foram acusadas de participar de tal prática em algum momento ou outro. Esse exagero de promessas se tornou uma característica que define o Vale do Silício. O prejuízo causado aos clientes foi menor, quando comparado às expectativas frustradas e à decepção.

Ao colocar a Theranos como uma empresa de tecnologia no coração do Vale, Holmes canalizou a cultura do “minta até que torne-se verdade”, indo a extremos para esconder sua mentira. Muitas empresas no Vale do Silício obrigam seus funcionários a assinarem contratos de confidencialidade, mas a obsessão da Theranos com o sigilo alcançou um nível totalmente diferente. Os funcionários eram proibidos de colocarem “Theranos” em seus perfis do LinkedIn. Em vez disso, eles tinham que escrever que trabalhavam para uma “empresa particular de biotecnologia”. Alguns ex-funcionários receberam ordens de cessação dos advogados da Theranos por postarem descrições de

seus cargos na empresa que foram consideradas detalhadas demais. Balwani rotineiramente monitorava os e-mails e o histórico de busca na internet dos funcionários. Ele também proibia o uso do Google Chrome, alegando que o Google poderia usar o navegador para espiar o departamento de P&D da Theranos. Os funcionários que trabalhavam no complexo de escritórios em Newark eram orientados a não utilizarem a academia do local, pois poderiam ser levados a socializarem-se com funcionários de outras empresas que alugavam um espaço no local.

Na parte do laboratório clínico denominada “Normandia”, foram erguidas divisórias ao redor dos Edisons de modo que os técnicos da Siemens não pudessem observá-los quando vinham realizar a manutenção das máquinas alemãs. As divisórias transformaram a sala em um labirinto, praticamente impedindo a saída. As janelas do laboratório continham película, o que fazia ser quase impossível enxergar qualquer coisa de fora para dentro. As portas de frente para o corredor que levava às salas do laboratório, e as próprias salas, eram equipadas com leitores biométricos. Caso mais de uma pessoa entrasse de uma vez, os sensores disparavam um alarme e ativavam uma câmera que enviava uma foto para o controle de segurança. Quanto às câmeras de vigilância, estavam em todos os lugares. Elas eram de um modelo azul redondo que não deixava a pessoa saber para onde a lente apontava. Tudo isso era para, aparentemente, proteger os segredos comerciais, mas agora ficava claro que também era uma forma de Holmes encobrir suas mentiras sobre o estado da tecnologia da Theranos.

Promover um produto para conseguir investimentos enquanto se esconde o real progresso, na esperança de que a realidade futuramente se transforme naquilo que foi promovido, continua sendo uma prática tolerada na indústria de tecnologia. Porém é crucial lembrar-se de que a Theranos não era uma empresa de tecnologia no sentido tradicional. Ela era, primeiramente e acima de tudo, uma empresa da área da saúde. Seu produto não era um software, mas um equipamento médico que analisava o sangue das pessoas. Da mesma forma que a própria Holmes gostava de destacar nas entrevistas que concedeu à mídia e durante suas aparições públicas quando estava no ápice de sua fama, os médicos baseiam 70% de suas decisões sobre os tratamentos nos resultados laboratoriais. Eles confiam que os equipamentos do laboratório

funcionam conforme a propaganda. De outro modo, a saúde do paciente estará em risco.

Sendo assim, como Holmes conseguiu racionalizar o fato de estar apostando com as vidas das pessoas? Uma das explicações possíveis é que ela tornou-se refém da influência nefasta de Balwani. Seguindo essa linha de pensamento, Balwani era o Svengali de Holmes e a converteu — a inocente e ingênua garotinha com grandes sonhos — na precoce jovem fundadora de uma startup pela qual o Vale ansiava, sendo que ele já estava velho demais, era homem demais e indiano demais para fazê-lo por si próprio. Não há dúvidas de que Balwani foi uma péssima influência. Mas colocar toda a culpa em seus ombros não seria apenas conveniente demais, mas inadequado. Os funcionários que observaram a relação dos dois de perto descrevem um parceria na qual Holmes, mesmo tendo 20 anos a menos, tinha sempre a última palavra. Ademais, Balwani só começou na Theranos no fim de 2009. Nessa época, Holmes já enganava as empresas farmacêuticas há anos a respeito do estado de desenvolvimento de sua tecnologia. E utilizando-se de ações que iam desde chantagear seu diretor financeiro até processar ex-funcionários, ela demonstrou um padrão de impiedade contrário ao retrato de uma jovem bem-intencionada que era manipulada por um homem mais velho.

Holmes sabia exatamente o que fazia e estava firmemente no controle. Quando um ex-funcionário que estava sendo entrevistado para certa função na empresa, no verão de 2011, perguntou-lhe sobre o papel da diretoria da empresa, ela levou a questão para o lado pessoal. “A diretoria é apenas de fachada”, ele lembra-se de ela ter respondido. “Sou eu quem toma todas as decisões aqui.” Sua irritação ficou tão perceptível que ele pensou ter acabado com sua entrevista. Dois anos depois, ela fez o necessário para garantir que a diretoria nunca seria mais do que uma mera fachada mesmo. Em dezembro de 2013, ela pressionou a aprovação de uma resolução que garantia 100 votos para cada ação que ela possuía, outorgando-lhe 99,7% dos direitos de votos. Daquele momento em diante, a diretoria da Theranos não tinha como atingir quórum sem a presença de Holmes. Quando George Shultz foi posteriormente questionado em um depoimento sobre as deliberações da diretoria, ele relatou: “Nunca votamos nada na Theranos. Era inútil. Elizabeth seguiria em frente com sua própria decisão, de qualquer forma.” Isso ajuda a explicar por que a diretoria nunca contratou um escritório de advocacia para

conduzir uma investigação independente do que ocorrera. Na condição de empresa de capital aberto, tal investigação teria sido ordenada dentro de alguns dias ou semanas após as primeiras revelações na mídia. Mas, na Theranos, nada poderia ser decidido ou feito sem o consentimento de Holmes.

Dessa forma, Holmes era a manipuladora. Vez após vez, ela mantinha as pessoas na palma de sua mão e as persuadia a curvarem-se perante sua vontade. O primeiro a cair nos seus encantos foi Channing Robertson, o professor de engenharia de Stanford, cuja reputação lhe angariava credibilidade quando ela ainda era apenas uma adolescente. Depois, foi Donald L. Lucas, o investidor de risco já idoso cuja experiência e contatos permitiram que ela sempre conseguisse investimentos. Dr. J. e Wade Miquelon, da Walgreens, e Steve Burd, o CEO da Safeway, foram os próximos, seguidos por James Mattis, George Shultz e Henry Kissinger (a relação de Mattis com a Theranos não foi um obstáculo para que ele fosse confirmado como o secretário de defesa de Donald Trump). David Boies e Rupert Murdoch completaram a lista, embora eu tenha deixado muitos outros de fora, mas que também foram enfeitiçados pela mistura de charme, inteligência e carisma de Holmes.

Um sociopata é geralmente descrito como alguém com pouca ou nenhuma consciência. Deixarei que os psicólogos decidam se Holmes se encaixa nesse perfil clínico, mas não há dúvidas de que seu padrão moral era totalmente distorcido. Estou bem seguro de que ela não teve a intenção, logo de início, de defraudar os investidores e colocar os pacientes em perigo quando desistiu de Stanford, 15 anos atrás. Pelo que consta, ela teve uma visão na qual acreditava genuinamente e atirou-se em prol de sua realização. No entanto, em sua busca incessante para tornar-se a segunda versão de Steve Jobs em meio à corrida do ouro do boom do “unicórnio”, houve um momento em que ela parou de dar ouvidos a conselhos sensatos e começou a trapacear. Sua ambição era voraz e não aceitava interferências. Caso houvesse danos colaterais em seu caminho para alcançar riqueza e fama, que seja, faz parte.

Agradecimentos

Este livro, que foi consequência do meu trabalho que expôs o escândalo da Theranos nas páginas do *Wall Street Journal*, não teria sido possível sem a ajuda de fontes confidenciais que falaram comigo correndo grandes riscos pessoais durante 2015 e 2016. Algumas, como Tyler Shultz, aceitaram contribuir oficialmente, com suas identidades reais reveladas na narrativa. Outras aparecem com pseudônimos ou são mencionadas apenas como fontes, sem qualquer nome. Todas tiveram a mesma motivação para falar comigo apesar dos riscos jurídicos e profissionais que correram: proteger os pacientes que provavelmente seriam prejudicados pelos exames de sangue errados da Theranos. Serei eternamente grato a elas por sua integridade e sua coragem. Elas são os verdadeiros heróis desta história.

Este livro também não teria sido possível sem a participação das dezenas de outros ex-funcionários da Theranos que superaram seu nervosismo inicial e compartilharam suas experiências comigo, me ajudando a reconstruir a história de 15 anos da empresa. Todos, sem exceção, foram generosos em relação a seu tempo e incrivelmente colaborativos com esta empreitada. Também sou grato aos especialistas laboratoriais que me ensinaram sobre os mistérios da fascinante ciência dos exames de sangue. Um deles, Stephen Master, do Centro Médico Weill Cornell em Nova York, teve a gentileza de revisar o manuscrito antes de sua publicação para me ajudar a corrigir os erros.

Este livro começou a partir de uma denúncia que recebi no início de 2015. Gostaria de agradecer à pessoa que me deu a liberdade e o apoio incondicional de que precisei para seguir para aonde a denúncia me levava: meu editor no *WSJ*, Mike Siconolfi. Mike tem sido um mentor, não apenas para mim, mas para gerações de repórteres, e é um porta-estandarte para a grande instituição jornalística que é o *Wall Street Journal*. Mike não foi meu único aliado na busca para revelar todos esses eventos: Jason Conti, agora advogado-geral da Dow Jones & Co., e Jacob Goldstein, seu adjunto, passaram incontáveis horas examinando minha reportagem e debatendo as

ameaças jurídicas feitas pelos advogados da Theranos. Também tenho uma grande dívida de gratidão com meu colega da equipe investigativa, Christopher Weaver, que me ajudou a dar conta dos inquéritos regulatórios e outros relacionados por mais de um ano, incluindo o período no qual eu estava de licença para escrever o livro.

Um dos benefícios de trabalhar no *WSJ* traduz-se nas amizades que fiz lá ao longo dos anos. Um desses amigos, Christopher Stewart, escreveu diversos livros não ficcionais e compartilhou generosamente comigo todo seu conhecimento da indústria editorial, bem como seus contatos. Foi através de Chris que conheci meu agente, Eric Lupfer da Fletcher & Company, que imediatamente percebeu o potencial deste projeto e me motivou a seguir em frente, apesar dos inúmeros obstáculos que se interpuseram em meu caminho. O otimismo infinito de Eric foi contagioso e o antídoto perfeito para meus momentos de dúvida.

Tive muita sorte, porque este livro acabou parando na Knopf e nas hábeis mãos de Andrew Miller. O entusiasmo de Andrew, assim como sua fé inabalável, concederam-me a confiança necessária para fazer o projeto dar frutos. Também fui honrado por ter tido o apoio do chefe de Andrew, o diretor do Grupo Editorial Knopf Doubleday, Sonny Mehta. Do momento em que pus o pé na Random House Tower, Andrew, Sonny e seus colegas me receberam, fazendo com que me sentisse em casa. Espero que eu tenha atingido suas expectativas.

Esta saga consumiu os últimos três anos e meio de minha vida. Durante todo esse tempo, fui agraciado por poder depender do conselho, apoio e carinho de meus amigos e família. Ianthe Dugan, Paulo Prada, Philip Shishkin e Matthew Kaminski — para nomear apenas alguns — me ofereceram um encorajamento constante e muitas risadas que, necessárias, me concederam um lenitivo. Meus pais, Jane e Gérard, e minha irmã, Alexandra, torceram por mim e me apoiaram até a linha de chegada. Ainda assim, de longe, minha principal fonte de força e inspiração veio das quatro pessoas com quem compartilho minha vida: minha esposa, Molly, e meus três filhos, Sebastian, Jack e Francesca. Este livro é dedicado a eles.

Notas

PRÓLOGO

- 01 “Elizabeth me telefonou hoje cedo”: *e-mail com o assunto “Message from Elizabeth” enviado por Tim Kemp à sua equipe, às 10h46 PST em 17 de novembro de 2006.*
- 02 Seu relato de especialista: *Simon Firth, “The Not-So-Retiring Retirement of Channing Robertson”, site da Escola de Engenharia de Stanford, 28 de fevereiro de 2012.*
- 05 Sob qualquer perspectiva, era um resultado estrondoso: *VC Experts report on Theranos Inc., criado em 28 de dezembro de 2015.*
- 06 Uma apresentação de slides listava seis negociações: *PowerPoint titled “Theranos: A Presentation for Investors” datado de 1º de junho de 2006.*

1. UMA VIDA DELIBERADA

- 09 Aos sete anos de idade: *Ken Auletta, “Blood, Simpler,” New Yorker, 15 de dezembro de 2014.*
- 09 Pelo lado do pai: *P. Christiaan Klieger, The Fleischmann Yeast Family (Charleston: Arcadia Publishing, 2004), 9.*
- 10 Subsidiado com as conexões políticas e comerciais: *Klieger, The Fleischmann Yeast Family, 49.*
- 10 Portanto, o caso era que: *Sally Smith Hughes, entrevista com Donald L. Lucas para obter uma história oral intitulada “Early Bay Area Venture Capitalists: Shaping the Economic and Business Landscape”, Bancroft Library, University of California, Berkeley, 2010.*
- 10 Seu pai havia se formado na Academia Militar dos EUA: *obituário de George Arlington Daoust Jr., The Washington Post, 8 de outubro de 2004.*
- 10 “Cresci ouvindo essas histórias de grandeza”: *Auletta, “Blood, Simpler”.*
- 11 Durante o ensino médio: *Ibid.*
- 12 Seu pai havia gradualmente incutido: *Roger Parloff, “This CEO Is Out for Blood”, Fortune, 12 de junho de 2014.*
- 13 A mensagem que Elizabeth levou consigo: *Rachel Crane, “She’s America’s Youngest Female Billionaire — and a Dropout”, site da CNNMoney, 16 de outubro de 2014.*
- 14 A experiência a convenceu: *Parloff, “This CEO Is Out for Blood”.*
- 14 Ao chegar em sua casa, em Houston: *Ibid.*
- 14 Anos depois, em seus depoimentos no tribunal: *Theranos, Inc. e Elizabeth Holmes contra Fuisz Pharma LLC, Richard C. Fuisz e Joseph M. Fuisz, Nº. 5:11-cv-05236-PSG, Tribunal Distrital dos EUA em San Jose, transcrição do julgamento, 13 de março de 2014, 122–23.*
- 15 Para angariar os fundos necessários: *Sheelah Kolhatkar e Caroline Chen, “Can Elizabeth Holmes Save Her Unicorn?”, Bloomberg Businessweek, 10 de dezembro de 2015.*
- 15 O nome Draper carregava: *Danielle Sacks, “Can VCs Be Bred? Meet the New Generation in Silicon Valley’s Draper Dynasty”, Fast Company, 14 de junho de 2012.*
- 16 Em um documento de 26 páginas: *resumo confidencial da Theranos Inc., datado de dezembro de 2004.*

- 16 Em uma manhã de julho de 2004: *John Carreyrou*, “At Theranos, Many Strategies and Snags”, *Wall Street Journal*, 27 de dezembro de 2015.
- 17 A MedVenture Associates não foi a única empresa de capital de risco: relatório da VC Experts sobre a Theranos Inc.
- 17 Além de Draper e Palmieri: “Theranos: A Presentation for Investors”, 1º de junho de 2006.
- 18 Seu pequeno empreendimento: “Stopping Bad Reactions”, *Red Herring*, 26 de dezembro de 2005.
- 18 O e-mail terminava assim: e-mail com o assunto “Happy Happy Holidays” enviado por Elizabeth Holmes aos funcionários da Theranos às 9h57 PST no dia 25 de dezembro de 2005.

2. O “ROBOCOLA”

- 21 Já tendo gastado seus primeiros: relatório da VC Experts sobre a Theranos Inc., criado no dia 28 de dezembro de 2015.
- 23 Ed havia percebido um recorte de jornal: *Rachel Barron*, “Drug Diva”, *Red Herring*, 15 de dezembro de 2006.
- 23 Lucas e Ellison haviam investido: “Theranos: A Presentation for Investors”, 1º de junho de 2006.
- 24 Durante os primeiros anos da Oracle: *Mike Wilson*, *The Difference Between God and Larry Ellison* (Nova York: William Morrow, 1997), 94–103.
- 25 Ao voltarem para a Califórnia: e-mail com o assunto “Congratulations” enviado por Elizabeth Holmes aos funcionários da Theranos às 11h35 PST no dia 8 de agosto de 2007.
- 27 A Theranos deu entrada: *Theranos Inc. contra Avidnostics Inc.*, Nº. 1-07-cv-093-047, Tribunal Superior da Califórnia em Santa Clara, queixa registrada em 27 de agosto de 2007, 12–14.
- 30 A técnica não era de todo nova: *Anthony K. Campbell*, “Rainbow Makers”, *Chemistry World*, 1º de junho de 2003.

3. A MAÇÃ DA COBIÇA

- 32 Em janeiro daquele ano: *John Markoff*, “Apple Introduces Innovative Cellphone”, *New York Times*, 9 de janeiro de 2007.
- 32 como Ana Arriola: Ana costumava ser um homem chamado George. Ela fez a mudança de sexo, de masculino para feminino, após ter trabalhado na Theranos.
- 35 “Perdemos de vista o objetivo da nossa empresa”: e-mail com o assunto “IT” enviado por Justin Maxwell à Ana Arriola nas primeiras horas do dia 20 de setembro de 2007.
- 37 Avie era um dos amigos: *Walter Isaacson*, *Steve Jobs* (Nova York: Simon & Schuster, 2011), 259, 300, 308.
- 40 Enquanto saía: e-mail enviado por Ana Arriola à Elizabeth Holmes e Tara Lencioni às 14h57 PST em 15 de novembro de 2007.
- 41 Elizabeth respondeu ao e-mail: e-mail enviado por Elizabeth Holmes à Ana Arriola às 15h27 PST em 15 de novembro de 2007.
- 42 Ele também percebeu que Elizabeth: e-mail com o assunto “RE: Waiver & Resignation Letter” enviado por Michael Esquivel a Avie Tevanian às 00h41 PST em 23 de dezembro de 2007.
- 42 Às 23h17 da véspera de Natal: e-mail com o assunto “RE: Waiver & Resignation Letter” enviado por Michael Esquivel a Avie Tevanian às 23h17 PST em 24 de dezembro de 2007.
- 43 A tática brutal usada: carta de Avie Tevanian para Don Lucas datada de 27 de dezembro de 2007.

4. ADEUS, EAST PALY

- 53 O objetivo era provar: *Confidential* “Theranos Angiogenesis Study Report”.

- 53 Na véspera daquela segunda reunião: John Carreyrou, “At Theranos, Many Strategies and Snags”, *Wall Street Journal*, 7 de dezembro de 2015.
- 56 Em uma das últimas trocas de e-mails: e-mail com o assunto “Reading Material” enviado por Justin Maxwell à Elizabeth Holmes às 19h54 PST em 7 de maio de 2008.
- 56 Seu e-mail dizia, em parte: e-mail com o assunto “official resignation” enviado por Justin Maxwell à Elizabeth Holmes às 17h19 PST em 9 de maio de 2008.

5. O VIZINHO DE INFÂNCIA

- 58 Noel, a mãe de Elizabeth: *Theranos, Inc. et al. contra Fuisz Pharma LLC et al.*, depoimento de Lorraine Fuisz colhido em 11 de junho de 2013, em Los Angeles, 18–19.
- 58 Noel e Lorraine, vira e mexe, estavam: *Ibid.*, 19–20.
- 58 Certa noite, acabou a eletricidade: *Ibid.*, 54.
- 59 O avô de Chris: P. Christiaan Klieger, *Moku o Lo’e: A History of Coconut Island* (Honolulu: Bishop Museum Press, 2007), 54–121.
- 59 e o pai de Chris, Christian III, depoimento de Lorraine Fuisz, 52.
- 59 As duas mantinham um contato regular: *Ibid.*, 22.
- 59 Ao retornarem a Washington: *Ibid.*, 35.
- 59 Posteriormente, Lorraine visitou Noel: *Ibid.*, 23–24.
- 59 Em outras viagens futuras: *Ibid.*, 55–56, 100–101.
- 60 Como Richard Fuisz havia recentemente comprado uma casa nova: *Theranos, Inc. et al. contra Fuisz Pharma LLC et al.*, depoimento de Richard Fuisz colhido em 9 de junho de 2013, em Los Angeles, 92–93.
- 60 Ele e Noel acabaram se mudando: *Theranos, Inc. et al. v. Fuisz Pharma LLC et al.*, depoimento de Christian R. Holmes IV colhido em Washington, D.C., em 7 de abril de 2013, 30.
- 60 No início, eles ficaram na casa de amigos: depoimento de Lorraine Fuisz, 34.
- 60 Durante o almoço, certo dia: *Ibid.*, 65–68.
- 60 Ao chegar em casa: *Ibid.*
- 61 Conforme ele escreveu sobre isso: e-mail sem assunto enviado por Richard Fuisz a mim às 10h57 EST em 2 de fevereiro de 2017.
- 61 Fuisz entrou com um processo contra a Baxter: Thomas M. Burton, “On the Defensive: Baxter Fails to Quell Questions on Its Role in the Israeli Boycott”, *Wall Street Journal*, 25 de abril de 1991.
- 61 Os dois chegaram a um acordo em 1986: Sue Shellenbarger, “Off the Blacklist: Did Hospital Supplier Dump Its Israel Plant to Win Arabs’ Favor?”, *Wall Street Journal*, 1º de maio de 1990. Arab Blacklist, and How It Got Nailed”, *Wall Street Journal*, 26 de março de 1993.
- 62 Ele enviou uma agente: *Ibid.*
- 62 Fuisz enviou uma cópia: *Ibid.*
- 62 Logo em seguida, ele obteve: Burton, “On the Defensive”.
- 62 Em março de 1993: Thomas M. Burton, “Caught in the Act: How Baxter Got off the Arab Blacklist, and How It Got Nailed”, *Wall Street Journal*, 26 de março de 1993.
- 63 Os danos na reputação: Thomas M. Burton, “Premier to Reduce Business with Baxter to Protest Hospital Supplier’s ‘Ethics’”, *Wall Street Journal*, 26 de maio de 1993.
- 63 Para encerrar com chave de ouro: “At Yale, Honors for an Acting Chief”, *New York Times*, 25 de maio de 1993.
- 63 Três meses depois: Thomas J. Lueck, “A Yale Trustee Who Was Criticized Resigns”, *New York Times*, 28 de agosto de 1993.

- 64 Posteriormente, ele vendeu a empresa de capital aberto: “Biovail to Buy Fuisz Technologies for \$154 Million”, *Dow Jones*, 27 de julho de 1999.
- 64 Durante a entrevista, ela descrevia: *entrevista de Elizabeth Holmes para Moira Gunn em “BioTech Nation”, 3 de maio de 2005.*
- 64 Seus 35 anos de experiência: *depoimento de Richard Fuisz*, 302.
- 65 “Al, Joe e eu gostaríamos de patentear”: *e-mail com o assunto “Blood Analysis — deviation from norm (individualized)” enviado por Richard Fuisz para Alan Schiavelli às 19h30 EST em 23 de setembro de 2005.*
- 65 Fuisz finalmente conseguiu sua atenção: *e-mail sem assunto enviado por Richard Fuisz para Alan Schiavelli às 23h23 EST em 22 de janeiro de 2006.*
- 65 Fuisz e Schiavelli trocaram mais alguns e-mails: *carta datada de 24 de abril de 2006, enviada por Alan Schiavelli a Richard Fuisz por e-mail, avisando-o de que o pedido de patente havia sido feito, incluindo uma cópia do pedido e a conta pelos serviços prestados.*
- 66 O documento não escondia: *pedido de patente nº 60794117 intitulado “Bodily fluid analyzer, and system including same and method for programming same”, registrado no dia 24 de abril de 2006 e publicado em 3 de janeiro de 2008.*
- 66 Os Holmes foram para: *depoimento de Lorraine Fuisz*, 32.
- 66 Lorraine frequentemente pegava seu carro e vinha de McLean: *Ibid.*, 33.
- 66 A revista *Inc.* havia recentemente publicado um artigo sobre ela: *Jasmine D. Adkins, “The Young and the Restless” Inc., julho de 2006.*
- 66 as empresas grandes tirarem vantagens das pequenas como a Theranos: *depoimento de Richard Fuisz*, 298.
- 66 Um deles foi o jantar no Sushiko: *depoimento de Lorraine Fuisz*, 33.
- 66 Chris não comeu quase nada: *Ibid.*, 33–34.
- 67 Independentemente de qualquer coisa: *Ibid.*, 45–46.
- 67 Em uma dessas ocasiões: *Ibid.*, 42.
- 67 Certo dia, enquanto cortava o cabelo de Lorraine: *Ibid.*, 40–41.
- 68 Elas se encontraram: *Ibid.*, 108–10.
- 68 Mesmo assim, a Theranos só foi saber: *e-mail com o assunto “Is this something new?” enviado por Gary Frenzel para Elizabeth Holmes, Ian Gibbons e Tony Nugent às 23h53 PST em 14 de maio de 2008.*
- 69 Ela apareceu algumas semanas depois: *Theranos, Inc. et al. contra Fuisz Pharma LLC et al., declaração de Charles R. Work proferida em Stevensville, Maryland, no dia 22 de julho de 2013.*
- 69 Elizabeth foi direto ao ponto: *Ibid.*
- 70 Ele a informou sobre sua decisão: *Ibid.*

6. SUNNY

- 73 Sunny estava presente: *Ken Auletta, “Blood, Simpler”, New Yorker, 15 de dezembro 2014.*
- 73 Ela havia se esforçado para fazer novos amigos: *Theranos, Inc. et al. contra Fuisz Pharma LLC et al., depoimento de Lorraine Fuisz*, 85–86.
- 73 Nascido e criado em Mumbai: *perfil de Sunny Balwani no LinkedIn; site da Theranos.*
- 73 Os analistas ansiosamente previam: *Steve Hamm, “Online Extra: From Hot to Scorched at Commerce One”, Bloomberg Businessweek, 3 de fevereiro de 2003.*
- 74 Ela terminaria o ano valendo: *Ibid.*
- 74 Em novembro: *“Commerce One Buys CommerceBid for Stock and Cash”, New York Times, 6 de novembro de 1999.*

- 74 Foi um preço de tirar o fôlego: “*Commerce One to Buy CommerceBid*”, site da CNET, 6 de novembro de 1999.
- 74 Tempos depois, a Commerce One declarou: Eric Lai, “*Commerce One Rises from DotAshes*”, *San Francisco Business Times*, 3 de março de 2005.
- 74 Quando se conheceram na China: *escritura de uma propriedade na esquina da Marina Boulevard com a Scott Street em São Francisco, datada de 2 de março de 2001, indicando Sunny Balwani e Keiko Fujimoto como casados.*
- 74 Em outubro de 2004: *escritura da propriedade na Channing Avenue, nº 325, casa 118, Palo Alto, California, 94301, datada de 29 de outubro de 2004.*
- 74 Outros registros públicos: o serviço de pesquisa nos registros da TLO apresenta a residência de Elizabeth Holmes no endereço Channing Avenue, nº 325, casa 118 em Palo Alto no início de julho de 2015. Em seu título eleitoral com data de 10 de outubro de 2006, ela também indicou esse endereço como sua residência.
- 74 Ele ficara na Commerce One: *perfil de Sunny Balwani no LinkedIn; site da Theranos.*
- 75 A manobra causou uma redução artificial: Ramesh Balwani contra BDO Seidman, L.L.P. e François Hechinger, nº. CGC-04-433732, Tribunal Superior da Califórnia em São Francisco, queixa registrada no dia 11 de agosto de, 2004, 10.
- 75 Ele acabou processando a BDO: Ramesh Balwani contra BDO Seidman et al., 4, 6–7.
- 78 Elizabeth havia tentado maquiar o ensaio o máximo possível: *confidential “Theranos Angiogenesis Study Report”*.

7. DR. J

- 86 Em junho de 2010, o valor de mercado da empresa: Alexei Oreskovic, “*Elevation Partners Buys \$120 million in Facebook Shares*”, *Reuters*, 28 de junho de 2010.
- 87 Seis meses depois: Susanne Craig and Andrew Ross Sorkin, “*Goldman Offering Clients a Chance to Invest in Facebook*”, *New York Times*, 2 de janeiro de 2011.
- 87 O surgimento do Twitter: Michael Arrington, “*Twitter Closing New Venture Round at \$1 Billion Valuation*”, site da TechCrunch, 16 de setembro de 2009.
- 87 Na primavera de 2010: Christine Lagorio-Chafkin, “*How Uber Is Going to Hire 1.000 People This Year*”, *Inc.*, 15 de janeiro de 2014.
- 88 Dr. J cumpria suas funções em um escritório: *perfil de Jay Rosan no LinkedIn; Jessica Wohl, “Walgreen to Buy Clinic Operator Take Care Health*”, *Reuters*, 16 de maio 2007.
- 88 Em janeiro de 2010, a Theranos contactou a Walgreens: *Walgreen Co. contra Theranos, Inc.*, nº. 1:16-cv-01040-SLR, Tribunal Regional dos EUA em Wilmington, queixa registrada em 8 de novembro de 2016, 4–5.
- 88 Dois meses depois: *Ibid.*, 5–6.
- 89 Pelo lado da Walgreens: *minutas de 24 de agosto de 2010, reunião entre a Walgreens e a Theranos.*
- 90 “Estou tão feliz que estamos fazendo isso!”: *Ibid.*
- 90 que envolveria: *programação F do Contrato Mestre de Compras da Theranos data de 30 de julho de 2010, registrado como Prova C no caso Walgreen Co. contra Theranos Inc.*
- 90 Um contrato preliminar: *programação B, F e H1 do Contrato-Mestre de Compras da Theranos de julho de 2010.*
- 91 A Theranos confirmara à Walgreens: *documento com logo da Theranos intitulado “Theranos Base Assay Library”*.
- 92 Quando o pessoal da Walgreens havia considerado: *memorando confidencial intitulado “WAG/Theranos site visit thoughts and Recommendations” que Kevin Hunter escreveu aos*

executivos da Walgreens em 26 de agosto de 2010.

- 93 *Perante um slide: apresentação em PowerPoint intitulada “Project Beta — Disrupting the Lab Industry — Kickoff Review” com data de 28 de setembro de 2010.*
- 93 *Em um relatório que fizera: memorando de Hunter para os executivos da Walgreen em 26 de agosto de 2010.*
- 93 *Hunter questionou os resultados dos exames: minutas da videoconferência entre a Theranos e a Walgreens que ocorreu entre 13h e 14h CET em 6 de outubro de 2010.*
- 94 *Elizabeth e Sunny tiveram uma conversa mal-humorada: minutas da videoconferência entre a Theranos e a Walgreens que ocorreu entre 13h e 14h CET em 10 de novembro de 2010.*
- 95 *O contrato que as empresas assinaram: programação B de julho de 2010 do Contrato-Mestre de Compras da Theranos.*
- 96 *Os documentos entregues à Walgreens alegavam: “Project Beta — Disrupting the Lab Industry — Kickoff Review”, 5.*
- 96 *Tratava-se de uma carta datada de 27 de abril de 2010: carta marcada como confidencial no papel timbrado da Johns Hopkins Medicine com o título reunião “Summary of Hopkins/Walgreens/Theranos”.*
- 97 *Ele foi atraído pelo assunto: Richard S. Dunham e Keith Epstein, “One CEO’s Health-Care Crusade”, Bloomberg Businessweek, 3 de julho de 2007.*
- 97 *Ele havia sido pioneiro ao oferecer programas de bem-estar: Jaime Fuller, “Barack Obama and Safeway: A Love Story”, Washington Post, 18 de fevereiro de 2014.*
- 97 *Assim como o Dr. J, ele cuidava muito: Dunham and Epstein, “One CEO’s Health-Care Crusade”.*
- 99 *No entanto, vários de seus colegas: Melissa Harris e Brian Cox, “2nd DUI Arrest for Walgreen Co. CFO Wade Miquelo”. Chicago Tribune, 18 de outubro de 2010.*

8. O MINILAB

- 102 *O primeiro espectrofotômetro comercial: Jerry Gallwas, “Arnold Orville Beckman (1900–2004)”, Analytical Chemistry, 1º de agosto de 2004, 264A–65A.*
- 102 *A citometria, que é uma forma de contar as células do sangue: M. L. Verso, “The Evolution of BloodCounting Techniques”, Medical History 8, nº. 2 (Abril 1964): 149–58.*
- 103 *Um deles, um dispositivo: catálogo da Abaxis para o “Piccolo Xpress chemistry analyzer”, disponível no site da Abaxis.*

9. A ALTERNATIVA SAUDÁVEL

- 115 *A rede de supermercados havia anunciado recentemente: Safeway, “Safeway Inc. Announces Fourth Quarter 2011 Results”, boletim de imprensa, 23 de fevereiro de 2012.*
- 115 *Um deles era Ed Kelly: videoconferência sobre os lucros da Safeway no quarto trimestre de 2011 realizada às 11h EST em 23 de fevereiro de 2012, disponível em earningscast.com.*
- 115 *Ressentido, Burd discordou: Ibid.*
- 120 *Alguns meses antes: relatório do CMS nº 2567 indicando que uma inspeção do laboratório da Theranos na Hillview Avenue, nº 3200, em Palo Alto foi realizada em 9 de janeiro de 2012, sem nenhuma irregularidade encontrada.*
- 120 *o responsável final: California Bureau of State Audits, “Department of Public Health: Laboratory Field Services’ Lack of Clinical Laboratory Oversight Places the Public at Risk”, setembro de 2008.*

- 121 Para Dupuy, as gafes de Lim eram indesculpáveis: *carta datada de 25 de junho de 2012, enviada pelo advogado Jacob Sider para Elizabeth Holmes representando Diana Dupuy.*
- 121 Os flebotomistas não foram treinados para usar: *Ibid.*
- 122 O e-mail, que fora enviado com cópia para Elizabeth: *e-mail com o assunto “Events” enviado por Diana Dupuy para Sunny Balwani, com cópia para Elizabeth Holmes, às 11h13 PST no dia 27 de maio de 2012.*
- 123 Sunny concordou que alguém: *e-mail com o assunto “RE: Observations” enviado por Sunny Balwani para Diana Dupuy, com cópia para Elizabeth Holmes, às 14h16 PST no dia 27 de maio de 2012.*
- 123 Ao longo dos dias seguintes: *e-mails com os assuntos “Important notice from Theranos” e “RE: Important notice from Theranos” enviados por David Doyle para Diana Dupuy em 29 e 30 de maio e 1º de junho de 2012.*
- 123 De início, Dupuy recusou-se: *Sider de 25 de junho de 2012, carta à Holmes.*
- 124 perguntaram a Burd sobre o status: *videoconferência sobre os lucros da Safeway no primeiro trimestre de 2012 realizada às 11h EST em 26 de abril de 2012, disponível em earningscast.com.*
- 124 Durante a videoconferência seguinte: *videoconferência sobre os lucros da Safeway no segundo trimestre de 2012 realizada às 11h EST em 9 de julho de 2012, disponível em earningscast.com.*
- 125 Logo após o fechamento da bolsa de valores: *Safeway, “Safeway Announces Retirement of Chairman and CEO Steve Burd”, boletim de imprensa, 2 de janeiro de 2013.*
- 125 Dentre as várias realizações: *Ibid.*
- 125 Apenas três meses depois de sair: *“Letter from Steve Burd, Founder and CEO” em burdhealth.com.*

10. “QUEM É O TEN CEL SHOEMAKER?”

- 126 A ideia de usar os dispositivos da Theranos: *Carolyn Y. Johnson, “Trump’s Pick for Defense Secretary Went to the Mat for the Troubled Blood-Testing Company Theranos”, Washington Post, 1º de dezembro de 2016.*
- 130 Com a aprovação de seu chefe: *e-mail com o assunto “Seeking regulatory advice regarding Theranos (UNCLASSIFIED)” enviado por David Shoemaker à Sally Hojvat às 10h16 EST em 14 de junho de 2012.*
- 131 Hojvat encaminhou o pedido dele: *e-mail com o assunto “FW: Seeking regulatory advice regarding Theranos (UNCLASSIFIED)” enviado por Sally Hojvat à Elizabeth Mansfield, Katherine Serrano, Courtney Lias, Alberto Gutierrez, Don St. Pierre e David Shoemaker às 11h43 EST em 15 de junho de 2012*
- 131 Porém, na prática, isso não acontecia: *Office of Public Health Strategy and Analysis, Office of the Commissioner, Food and Drug Administration, “The Public Health Evidence for FDA Oversight of Laboratory Developed Tests: 20 Case Studies”, 16 de novembro de 2015.*
- 131 Isso mudou nos anos 1990: *Ibid.*
- 131 Gutierrez encaminhou o e-mail de Shoemaker: *e-mail com o assunto “FW: Seeking regulatory advice regarding Theranos (UNCLASSIFIED)” enviado por Alberto Gutierrez para Judith Yost, Penny Keller e Elizabeth Mansfield às 16h36 EST em 15 de julho de 2012.*
- 132 Yost e Keller decidiram que não custaria: *e-mail com o assunto “RE: Seeking regulatory advice regarding Theranos (UNCLASSIFIED)” enviado por Judith Yost para Penny Keller e Sarah Bennett às 11h46 EST em 18 de junho de 2012.*
- 132 O serviço acabou ficando para Gary Yamamoto: *e-mail com o assunto “FW: Seeking regulatory advice regarding Theranos (UNCLASSIFIED)” enviado por Penny Keller para Gary Yamamoto às*

17h48 EST em 18 de junho de 2012.

- 132 Dois meses depois, no dia 13 de agosto de 2012: *e-mail com o assunto “RE: Theranos update?” enviado por Gary Yamamoto à Penny Keller e Karen Fuller às 14h03 EST em 15 de agosto de 2012.*
- 133 Ao explicar que sua agência: *e-mail com o assunto “RE: Theranos (UNCLASSIFIED)” enviado por Penny Keller a David Shoemaker, com cópia para Erin Edgar, às 13h36 EST em 16 de agosto de 2012.*
- 133 Em um pungente e-mail para o General Mattis: *e-mail com o assunto “RE: Follow up” enviado por Elizabeth Holmes a James Mattis, com cópia para Jorn Pung e Karl Horst, às 15h14 EST em 9 de agosto de 2012.*
- 134 Ele encaminhou a mensagem para o Coronel Erin Edgar: *e-mail com o assunto “FW: Follow up” enviado por James Mattis para Erin Edgar, com cópia para Karl Horst, Carl Mundy, e Jorn Pung, às 22h52 EST em 9 de agosto de 2012.*
- 135 Ele também encaminhou o e-mail de Elizabeth: *e-mail com o assunto “Fw: Follow up” enviado por Erin Edgar a David Shoemaker às 13h35 EST em 14 de agosto de 2012.*
- 135 O general sem papas na língua: *Thomas E. Ricks, Fiasco (New York: The Penguin Press, 2006), 313.*
- 135 Com o auxílio do Coronel Edgar: *e-mail com o assunto “Theranos (UNCLASSIFIED)” enviado por David Shoemaker à Penny Keller e Judith Yost, com cópia para Erin Edgar e Robert Miller, às 15h34 EST em 15 de agosto de 2012.*
- 135 A resposta que obteve: *e-mail com o assunto “RE: Theranos (UNCLASSIFIED)” enviado por Penny Keller a David Shoemaker, com cópia para Erin Edgar, às 13h36 EST em 16 de agosto de 2012.*
- 135 Quando confrontou o Coronel Edgar: *e-mail com o assunto “Re: Theranos (UNCLASSIFIED)” enviado por Erin Edgar a David Shoemaker às 19h23 EST em 16 de agosto de 2012.*
- 136 Às 15h em ponto do dia 23 de agosto de 2012: *e-mail com o assunto “RE: Theranos followup (UNCLASSIFIED)” enviado por David Shoemaker a Alberto Gutierrez às 10h58 EST em 20 de agosto de 2012.*

11. HÁ UM FUISZ FERVENDO

- 138 A campanha tocou na residência localizada em Coldwater Canyon Drive: *registro de oficial de justiça datado de 31 de outubro de 2011.*
- 138 O casal comprara o imóvel: *Theranos, Inc. et al. contra Fuisz Pharma LLC et al., depoimento de Lorraine Fuisz, 11 de junho de 2013, 111; realtor.com.*
- 138 Ele a vendera: *“Biovail to Buy Fuisz Technologies for \$154 Million”, Dow Jones, 27 de julho de 1999.*
- 138 Ela era agora parte: *“Biovail to Merge with Valeant”, New York Times, 21 de junho de 2010.*
- 139 A Theranos deu entrada no processo: *Theranos, Inc. et al. contra Fuisz Pharma LLC et al., queixa registrada em 26 de outubro de 2011, 7–10.*
- 139 A primeira e única vez que Fuisz: *e-mail com o assunto “<http://www.fresh-patents.com/Medical-device-for-analyte-monitoring-and-drug-delivery-dt20060323ptan20060062852.php>” enviado por Richard Fuisz a John Fuisz, com cópia para Joe Fuisz, às 8h31 EST em 3 de julho de 2006.*
- 139 Em resposta, John disse que a McDermott: *e-mail com o assunto “Re: <http://www.freshpatents.com/Medical-device-for-analyte-monitoring-and-drug-deliverydt20060323ptan20060062852.php>” enviado por John Fuisz a Richard Fuisz, com cópia para Joe Fuisz, às 9h34 EST em 3 de julho de 2006.*

- 139 John não tinha motivos: *Theranos, Inc. et al. contra Fuisz Pharma LLC et al.*, depoimento de Lorraine Fuisz, 80–81, 83.
- 140 Noel tinha até feito uma visita: *Theranos, Inc. et al. contra Fuisz Pharma LLC et al.*, depoimento de John Fuisz colhido em 29 de maio de 2013, em Washington, D.C., 38.
- 140 Fuisz esfregou o fato: e-mail com o assunto “Gen Dis” enviado por Richard Fuisz a *info@theranos.com* às 7h29 PST em 8 de novembro de 2010.
- 140 A caminho de uma vitória estupenda: David Margolick, “The Man Who Ate Microsoft”, *Vanity Fair*, 1º de março de 2000.
- 141 Em um dos casos que demonstrou: John R. Wilke, “Boies Will Be Boies, as Another Legal Saga in Florida Shows”, *Wall Street Journal*, 6 de dezembro de 2000.
- 141 Depois que um juiz de Miami: *Ibid.*
- 142 Um deles tratava-se de uma declaração: *Theranos, Inc. et al. contra Fuisz Pharma LLC et al.*, declaração de Brian B. McCauley proferida em Washington, D.C., em 12 de janeiro de 2012.
- 142 Mesmo assim, cinco dias depois: carta datada de 17 de janeiro de 2012, enviada por David Boies a Elliot Peters.
- 142 Ele também se ofereceu para que fizessem uma reunião: carta datada de 7 de junho de 2012, enviada por Richard Fuisz a Donald L. Lucas, Channing Robertson, T. Peter Thomas, Robert Shapiro e George Shultz.
- 142 A única resposta que obteve: carta datada de 5 de julho de 2012, enviada por David Boies à Jennifer Ishimoto.
- 143 Em 1992, quando John acabara de se formar: *Terex Corporation et al. contra Richard Fuisz et al.*, nº. 1:1992-cv-0941, Tribunal Distrital dos EUA para o Distrito de Columbia, depoimento de John Fuisz colhido em 17 de fevereiro de 1993, em Washington, D.C., 118–54.
- 143 Na época, Richard Fuisz: “Manufacturer Sues Seymour Hersh over Scud Launcher Report”, *Associated Press*, 17 de abril de 1992.
- 143 Mesmo que o incidente tivesse ocorrido 20 anos antes: *Terex Corporation et al. contra Richard Fuisz et al.*, estipulação registrada em 2 de dezembro de 1996, com o Juiz Royce C. Lamberth arquivando o caso, declarando trânsito em julgado.
- 144 A estratégia de Boies de apresentar um quadro negativo de John: *Theranos, Inc. et al. contra Fuisz Pharma LLC et al.*, processo aberto em 6 de junho de 2012, com decisão acolhendo pedido de extinção feito pelo réu John R. Fuisz e acolhendo em parte e negando em parte o pedido de extinção feito por Fuisz Pharma LLC, Richard C. Fuisz e Joseph M. Fuisz.
- 144 Boies contornou o fato e abriu um processo: *Theranos, Inc., et al. contra McDermott, Will & Emery LLP*, nº. 2012-CA-009617-M, Tribunal Superior do Distrito de Columbia, queixa registrada em 29 de dezembro de 2012.
- 144 “Apenas porque os advogados”: *Theranos, Inc., et al. contra McDermott, Will & Emery LLP*, pedido registrado em 2 de agosto de 2013, acolhendo pedido de extinção feito pelo réu McDermott.
- 144 Ao ser questionado por um dos advogados de seu pai: *Theranos, Inc. et al. contra Fuisz Pharma LLC et al.*, depoimento de John Fuisz, 238.
- 145 Boies cobrava: Vanessa O’Connell, “Big Law’s \$1,000-Plus an Hour Club”, *Wall Street Journal*, 23 de fevereiro de 2011; David A. Kaplan, “David Boies: Corporate America’s No. 1 Hired Gun”, *Fortune*, 20 de outubro de 2010.
- 146 Porém algo estranho aconteceu: *Theranos, Inc. et al. contra Fuisz Pharma LLC et al.*, transcrição da conferência e audiência sobre as moções pré-julgamento, 5 de março de 2014, 42.

12. IAN GIBBONS

- 147 Ian e Robertson se conheceram: *patente dos EUA nº 4.946.795 emitida em 7 de agosto de 1990.*
- 149 Ele reclamou para seu velho amigo: *Theranos, Inc. et al. contra Fuisz Pharma LLC et al., transcrição da conferência e audiência sobre as moções pré-julgamento, 5 de março de 2014, 47–48*
- 154 Após tentarem, sem sucesso, durante semanas: *Theranos, Inc. et al. contra Fuisz Pharma LLC et al., notificação de depoimento do réu para Ian Gibbons, registrada em 6 de maio de 2013.*
- 154 Com menos de dois dias para acabar o prazo: *e-mail com o assunto “Deposition — Confidential A/C Privileged” enviado por David Doyle a Ian Gibbons, com cópia para Mona Ramamurthy, às 19h32 PST em 15 de maio de 2013.*
- 154 Ian encaminhou o e-mail: *e-mail com o assunto “Fwd: FW: Deposition — Confidential A/C Privileged” enviado por Ian Gibbons para Rochelle Gibbons às 19h49 PST em 15 de maio de 2013.*

13. CHIAT\DAY

- 157 Ela até tentou convencer Lee Clow: *Walter Isaacson, Steve Jobs (Nova York: Simon & Schuster, 2011), 162, 327.*
- 159 Elizabeth acreditava na Flor da Vida: *April Holloway, “What Ancient Secrets Lie Within the Flower of Life?”, Ancient Origins, 1º de dezembro de 2013.*
- 162 Em um e-mail para Kate no qual listava os itens: *e-mail com o assunto “Legal” enviado por Mike Peditto à Kate Wolff às 16h27 PST em 4 de janeiro de 2013.*
- 164 Ele isentava a Chiat\Day: *acordo da agência entre TBWA\CHIAT\DAY, Los Angeles e Theranos Inc. datado de 12 de outubro de 2012.*
- 164 Ele imediatamente enviou um e-mail para Joe Sena: *e-mail com o assunto “Fwd: Contract” enviado por Mike Peditto a Joseph Sena às 18h23 PST em 19 de março de 2013.*
- 164 Sena respondeu: *e-mail com o assunto “RE: Contract” enviado por Joseph Sena a Mike Peditto às 18h51 PST em 20 de março de 2013.*
- 165 Porém Kate e Mike ficaram alertas: *muitas das mudanças que foram feitas no site da Theranos no último minuto estão registradas em um documento de Microsoft Word com o nome “Theranos Confidential” que Jeff Blickman enviou à Kate Wolff e Mike Peditto por e-mail momentos antes da ligação.*

14. INAUGURAÇÃO

- 168 Ele tinha acabado de ler a biografia: *Walter Isaacson, Steve Jobs (New York: Simon & Schuster, 2011)*.
- 170 Outro era Chinmay Pangarkar: *perfil de Chinmay Pangarkar no LinkedIn*.
- 170 Além deles, havia Suraj Saxena: *perfil de Suraj Saxena no LinkedIn*.
- 174 Essa máquina Frankenstein: *veja a definição de “blade server” na PC Magazine Encyclopedia disponível em PCMag.com*.
- 174 no dia 5 de junho de 2012, ela tinha assinado: *Acordo de Serviços Master revisado e reafirmado datado de 5 de junho de 2012, exibido como Prova A no caso Walgreen Co. contra Theranos, Inc.*
- 175 O ADVIA era um trambolho: *veja as Especificações Técnicas na aba destinada ao ADVIA 1800 Chemistry System no site norte-americano da Siemens Healthineers*.
- 177 A hemólise era um efeito colateral conhecido: *Marlies Oostendorp, Wouter W. van Solinge e Hans Kemperman, “Potassium but Not Lactate Dehydrogenase Elevation Due to In Vitro Hemolysis Is Higher in Capillary Than in Venous Blood Samples”, Archives of Pathology & Laboratory Medicine 136 (Outubro de 2012): 1262–65.*

15. UNICÓRNIO

- 181 Ela odiou a ilustração do artista: *Joseph Rago, “Elizabeth Holmes: The Breakthrough of Instant Diagnosis”, Wall Street Journal, 7 de setembro de 2013.*
- 181 Uma coletiva de imprensa aconteceria: *Theranos, “Theranos Selects Walgreens as a Long-Term Partner Through Which to Offer Its New Clinical Laboratory Service”, boletim de imprensa, 9 de setembro de 2013, site da Theranos.*
- 182 O ex-estadista: *Theranos, Inc. et al. contra Fuisz Pharma LLC et al., transcrição do julgamento, 13 de março de 2014, 92.*
- 183 E nem mesmo Rago: *“WSJ’s Rago Wins Pulitzer Prize”, Wall Street Journal, 19 de abril de 2011.*
- 184 Algumas semanas depois: *e-mail com o assunto “Theranos-time sensitive” enviado por Donald A. Lucas a Mike Barsanti e a outros clientes do Lucas Venture Group, às 14h47 PST em 9 de setembro de 2013.*
- 185 Os investidores iam desde pessoas como Robert Colman: *Robert Colman and Hilary Taubman-Dye, individualmente e representando todos os outros na mesma situação, contra Theranos, Inc., Elizabeth Holmes, and Ramesh Balwani, nº. 5:16-cv-06822, Tribunal Distrital dos EUA em São Francisco, queixa registrada em 28 de novembro de 2016, 4.*
- 185 Em um artigo publicado: *Aileen Lee, “Welcome to the Unicorn Club: Learning from Billion-Dollar Startups”, TechCrunch website, 2 de novembro de 2013.*
- 186 Algumas semanas antes da entrevista de Elizabeth: *Tomio Geron, “Uber Confirms \$258 Million from Google Ventures, TPG, Looks to On-Demand Future”, Forbes.com, 23 de agosto de 2013.*
- 186 Também havia o Spotify: *John D. Stoll, Evelyn Rusli e Sven Grundberg, “Spotify Hits a High Note: Valuation Tops \$4 Billion”, Wall Street Journal, 21 de novembro de 2013.*
- 186 Com cerca de \$4 bilhões em ativos: *Cliffwater LLC, “Hedge Fund Investment Due Diligence Report: Partner Fund Management LP”, dezembro de 2011, 2.*
- 186 Após James e Grossman terem entrado em contato com Elizabeth: *Partner Investments, L.P., PFM Healthcare Master Fund, L.P., PFM Healthcare Principals Fund, L.P. contra Theranos, Inc., Elizabeth Holmes, Ramesh Balwani e Does 1–10, nº 12816-VCL, Tribunal de Justiça de Delaware, queixa registrada em 10 de outubro de 2016, 10.*

- 187 Durante a primeira reunião: *Ibid.*, 11.
- 187 Em uma segunda reunião três semanas depois: *Ibid.*, 15–16.
- 188 O problema era que a maior parte dos dados: *Partner Investments, L.P., et al. contra Theranos, Inc., et al., depoimento de Pranav Patel colhido em 9 de março de 2017, em Palo Alto, Califórnia*, 95–97.
- 188 Sunny também disse a James e a Grossman: *Partner Investments, L.P., et al. contra Theranos, Inc., et al. queixa*, 16–17.
- 188 A afirmação mais audaciosa de Sunny e Elizabeth: *Ibid.*, 12–13.
- 189 Uma planilha com projeções financeiras: *Partner Investments, L.P., et al. contra Theranos, Inc., et al., depoimento de Danise Yam colhido em 16 de março de 2017, em Palo Alto, Califórnia*, 154–58.
- 190 Seis semanas após Sunny ter enviado suas projeções à Partner Fund: *Ibid.*, 140–58.
- 190 Como seria comprovado: *Christopher Weaver, “Theranos Had \$200 Million in Cash Left at Year-End”, Wall Street Journal*, 16 de fevereiro de 2017.
- 190 No dia 4 de fevereiro de 2014: *Partner Investments, L.P., et al. contra Theranos, Inc., et al. queixa*, 17–18.

16. O NETO

- 194 Era o mesmo que jogar a moeda o número suficiente de vezes: *Partner Investments, L.P., PFM Healthcare Master Fund, L.P., PFM Healthcare Principals Fund, L.P. contra Theranos, Inc., Elizabeth Holmes, Ramesh Balwani e Does 1-10, nº. 12816-VCL, Tribunal de Justiça de Delaware, depoimento de Tyler Shultz colhido em 6 de março de 2017, em São Francisco, Califórnia*, 138.
- 194 Ao longo de vários dias: *e-mail com o assunto “RE: Follow up to previous discussion” enviado por Tyler Shultz à Elizabeth Holmes às 15h38 PST em 11 de abril de 2014*.
- 196 Além disso, Uyen Do não era nem mesmo autorizada: *Partner Investments, L.P., et al. contra Theranos, Inc., et al., depoimento de Erika Cheung colhido em 7 de março de 2017, em Los Angeles, Califórnia*, 45–47.
- 196 Ela passou várias horas: *Formulário 2567 do CMS indicando que irregularidades relativamente pequenas foram encontradas durante uma inspeção no laboratório da Theranos em 3 de dezembro de 2013*.
- 200 Ela poderia ser aumentada ao bel-prazer da empresa: *e-mail de Tyler Shultz para Elizabeth Holmes em 11 de abril de 2014*.
- 201 Um deles era a entrevista que Elizabeth: *Joseph Rago, “Elizabeth Holmes: The Breakthrough of Instant Diagnosis”, Wall Street Journal*, 7 de setembro de 2013.
- 202 Tyler verificou as regulações da CLIA: *Título 42 do Código de Regulações Federais, Parte 493, Subparte H, Seção 801*.
- 202 Às 9h16 da segunda-feira: *e-mail com o assunto “RE: Proficiency Testing Question” enviado por Stephanie Shulman a Colin Ramirez, também conhecido como Tyler Shultz, às 12h16 EST em 31 de março de 2014*.
- 202 Ela escreveu, em resposta à descrição dele: *e-mail com o assunto “RE: Proficiency Testing Question” enviado por Stephanie Shulman a Colin Ramirez, também conhecido como Tyler Shultz, às 16h46 EST em 2 de abril de 2014*.
- 203 Foi o que ele fez, colocando o resumo: *e-mail de Tyler Shultz à Elizabeth Holmes em 11 de abril de 2014*.
- 204 Fazendo uma refutação de cada um dos pontos: *e-mail enviado por Sunny Balwani a Tyler Shultz em 15 de abril de 2014*.

207 Ali, ela dizia que discordava da realização dos exames: *pedido de demissão escrito por Erika Cheung datado de 16 de abril de 2014.*

17. FAMA

- 209 Porém o juiz que supervisionava o caso: *Theranos, Inc. et al. contra Fuisz Pharma LLC et al., transcrição da conferência e audiência sobre as moções pré-julgamento, 5 de março de 2014, 48.*
- 209 Uma delas era a alegação feita por Fuisz: *Theranos, Inc. et al. contra Fuisz Pharma LLC et al., transcrição do julgamento, 14 de março de 2014, 118–21.*
- 209 Durante seu argumento de abertura, cheio de divagações: *Theranos, Inc. et al. contra Fuisz Pharma LLC et al., transcrição do julgamento, 13 de março de 2014, 54.*
- 210 Underhill deixou o escritório: *Theranos, Inc. et al. contra Fuisz Pharma LLC et al., depoimento de John Fuisz, 165–66.*
- 211 Na manhã seguinte, Fuisz escreveu rapidamente: *bilhete manuscrito com data de 17 de março de 2014, em um bloco do Fairmont Hotels and Resorts.*
- 212 Naquele ímpeto, ele enviou um e-mail: *e-mail com o assunto “Theranos” enviado por John Fuisz à Julia Love às 7h15 EST em 17 de março de 2014.*
- 212 Depois, encaminhou o e-mail: *e-mail com o assunto “Fwd: Theranos” enviado por John Fuisz a Richard Fuisz, Joe Fuisz, Michael Underhill e Rhonda Anderson às 7h17 EST em 17 de março de 2014.*
- 212 Algumas horas depois, Underhill respondeu furiosamente: *e-mail com o assunto “RE: Theranos” enviado por Michael Underhill a John Fuisz, com cópia para David Boies, Richard Fuisz, Joe Fuisz e Rhonda Anderson, às 15h59 EST em 17 de março de 2014.*
- 212 No caso de a mensagem não ter sido clara o suficiente: *e-mail com o assunto “Re: Theranos” enviado por David Boies a John Fuisz, com cópia para Julia Love, Michael Underhill, Richard Fuisz e Joe Fuisz, às 16h16 EST em 17 de março de 2014.*
- 212 O artigo de Julia Love: *Julia Love, “Family Gives Up Disputed Patent, Ending Trial with Boies’ Client”, Litigation Daily, 17 de março de 2014.*
- 215 Quando a história de capa escrita por Parloff: *Roger Parloff, “This CEO Is Out for Blood”, Fortune, 12 de junho de 2014.*
- 215 Se Parloff tivesse lido o depoimento de Robertson: *Theranos, Inc. et al. contra Fuisz Pharma LLC et al., transcrição do julgamento, 14 de março de 2014, 202.*
- 216 Com a manchete “Bloody Amazing”: *Matthew Herper, “Bloody Amazing”, Forbes.com, 2 de julho de 2014.*
- 216 Dois meses depois, ela embelezou: *“The Forbes 400”, Forbes, 20 de outubro de 2014.*
- 216 Elizabeth se tornou a pessoa mais jovem: *boletim de imprensa da Horatio Alger Association na PRNewswire, 9 de março de 2015.*
- 216 A revista Time: *Time, “The 100 Most Influential People”, 16 de abril de 2015.*
- 216 O presidente Obama a indicou: *Theranos, “Elizabeth Holmes on Joining the Presidential Ambassadors for Global Entrepreneurship (PAGE) Initiative”, boletim de imprensa, 11 de maio de 2015, site da Theranos.*
- 217 Elizabeth também tinha um chef pessoal: *Ken Auletta, “Blood, Simpler”, New Yorker, 15 de dezembro de 2014.*
- 217 Em setembro de 2014, três meses depois: o discurso de Holmes no TEDMED está disponível no YouTube; <https://www.youtube.com/watch?v=kZTfgXYjj-A>.

18. O JURAMENTO DE HIPÓCRATES

- 223 Chegou a lhes enviar um dos e-mails que tinha trocado: *e-mail com o assunto “Re:The Employment Law Group: Consultation Information” enviado a DeWayne Scott às 21h18 EST em 29 de outubro de 2014.*
- 227 Phyllis e seu marido: *Phyllis Gardner está listada como uma das conselheiras científicas e estratégicas do resumo confidencial da Theranos Inc., datado de dezembro de 2004, usado por Holmes na apresentação aos investidores da rodada de investimentos Série A.*
- 228 Isso mudou quando: *Ken Auletta, “Blood, Simpler”, New Yorker, 15 de dezembro de 2014.*
- 228 Dentre os argumentos que apresentava: *Steven M. Chan, John Chadwick, Daniel L. Young, Elizabeth Holmes e Jason Gotlib, “Intensive Serial Biomarker Profiling for the Prediction of Neutropenic Fever in Patients with Hematologic Malignancies Undergoing Chemotherapy: A Pilot Study”, Hematology Reports 6 (2014): 5466.*
- 229 Em um post que publicou em seu blog: o post no blog de Clapper pode ser visto ao digitar “PathologyBlawg.com” na Wayback Machine.

19. A DENÚNCIA

- 231 Ele me explicou pacientemente: *John Carreyrou and Janet Adamy, “How Medicare ‘Self-Referral’ Thrives on Loophole”, Wall Street Journal, 22 de outubro de 2014.*
- 232 “Uma química é realizada de forma que”: *Ken Auletta, “Blood, Simpler”, New Yorker, 15 de dezembro de 2014.*
- 232 É claro, Mark Zuckerberg aprendeu: *Jose Antonio Vargas, “The Face of Facebook”, New Yorker, 20 de setembro de 2010.*
- 232 Havia uma razão pela qual tantos laureados pelo prêmio Nobel: *“Average Age for Nobel Laureates in Physiology or Medicine”, Nobelprize.org.*
- 233 Enquanto isso, fiz uma pesquisa preliminar: *Joseph Rago, “Elizabeth Holmes: The Breakthrough of Instant Diagnosis”, Wall Street Journal, 7 de setembro de 2013.*
- 236 Era o último sábado: *N. R. Kleinfield, “With White-Knuckle Grip, February’s Cold Clings to New York”, New York Times, 27 de fevereiro de 2015.*
- 242 Ela chegou a escrever uma carta de reclamação para a Theranos: *carta escrita pela Dra. Sundene com data de 20 de janeiro de 2015, destinada ao “Theranos Quality Control”.*
- 244 Já na última parte de minha viagem: *e-mail com o assunto “Theranos” enviado por Matthew Traub a John Carreyrou às 13h11 EST em 21 de abril de 2015.*
- 245 Respondi a Traub confirmando: *e-mail com o assunto “Re: Theranos” enviado por John Carreyrou a Matthew Traub às 19h08 EST em 21 de abril de 2015.*
- 245 Ele disse que verificaria: *e-mail com o assunto “Re: Theranos” enviado por Matthew Traub a John Carreyrou às 00h02 EST em 22 de abril de 2015.*
- 245 Ao verificar meus resultados: *os resultados dos meus exames da Theranos foram enviados por fax à Dra. Sundene em 24 de abril de 2015. Meu sangue foi coletado no centro de bem-estar da Theranos em Phoenix no dia 23 de abril de 2015, 45 minutos antes de repetir a coleta na LabCorp.*
- 245 Essas diferenças eram poucas comparadas: *a Dra. Sundene recebeu seus resultados do LabCorp no dia 28 de abril de 2015 e os resultados da Theranos no dia 30 de abril de 2015. Ela teve seu sangue coletado no LabCorp no dia 24 de abril de 2015, 53 minutos antes de fazer a coleta novamente em um centro de bem-estar da Theranos.*
- 247 A estranha conversa durante o jantar: *John Carreyrou, “Theranos Whistleblower Shook the Company — and His Family”, Wall Street Journal, 18 de novembro de 2016.*
- 248 A hora estampada no e-mail do advogado: *e-mail com o assunto “Deposition — Confidential A/C Privileged” enviado por David Doyle a Ian Gibbons, com cópia para Mona Ramamurthy, às*

19h32 PST em 15 de maio de 2013.

20. A EMBOSCADA

- 250 Mandei um e-mail para ele esboçando: *e-mail com o assunto “list of questions for Theranos” enviado por John Carreyrou a Matthew Traub às 18h33 EST em 9 de junho de 2015.*
- 250 Tyler chegou na casa de seu avô: *uma versão condensada do suplício de Tyler Shultz foi publicada em John Carreyrou, “Theranos Whistleblower Shook the Company — and His Family”, Wall Street Journal, 18 de novembro de 2016.*
- 257 Ela tinha recentemente aparecido: *as entrevistas de Holmes na CBS This Morning (16 de abril de 2015), CNBC’s Mad Money (27 de abril de 2015), CNN’s Fareed Zakaria GPS (18 de maio de 2015) e PBS’s Charlie Rose (3 de junho de 2015) podem ser assistidas no YouTube.*

21. SEGREDOS COMERCIAIS

- 259 Mais atrás no grupo: *a agência de Fritsch, a Fusion GPS ganharia notoriedade posteriormente por encomendar o infame dossiê sobre o presidente Donald Trump com um ex-espião britânico, alegando que Trump estava vulnerável às chantagens russas.*
- 259 O tom que a conversa tomaria foi estabelecido logo no início: *também gravei a reunião. As referências são transcritas verbatim dessa gravação.*
- 260 Atendendo ao pedido de Traub, eu tinha enviado: *e-mail com o assunto “list of questions for Theranos” enviado por John Carreyrou a Matthew Traub às 18h33 EST em 9 de junho de 2015.*
- 264 A carta dentro do envelope: *carta de David Boies à Erika Cheung datada de 26 de junho de 2015.*
- 265 Havia uma carta formal de David Boies em anexo: *carta de David Boies a Jason P. Conti, com cópia para John Carreyrou e Mike Siconolfi, datada de 26 de junho de 2015.*
- 266 No dia seguinte, recebi: *e-mail com o assunto “Re: Theranos HIPAA waiver” enviado por Nicole Sundene a John Carreyrou às 19h04 EST em 30 de junho de 2015.*
- 266 Enviei um e-mail à Heather King: *e-mail com o assunto “Eric Nelson” enviado por John Carreyrou à Heather King às 13h07 EST em 1º de julho de 2015.*
- 266 Mais tarde naquela semana, Boies: *carta de David Boies para Jason P. Conti, com cópia para Mark H. Jackson, John Carreyrou e Mike Siconolfi, datada de 3 de julho de 2015.*
- 267 Sua principal evidência para apoiar: *as declarações assinadas pelos Drs. Rezaie e Beard têm a data de 1º de julho de 2015.*
- 267 A Dra. Stewart me enviou um e-mail alguns dias depois: *e-mail com o assunto “Theranos” enviado pela Dra. Stewart a John Carreyrou às 20h26 EST em 8 de julho de 2015.*

22. LA MATTANZA

- 269 A primeira era que a FDA tinha: *Theranos, “Theranos Receives FDA Clearance and Review and Validation of Revolutionary Finger Stick Technology, Test, and Associated System”, boletim de imprensa, 2 de julho de 2015, site da Theranos.*
- 269 A segunda era que uma nova lei: *Ken Alltucker, “Do-It-Yourself Lab Testing Without Doc’s Orders Begins”, Arizona Republic, 7 de julho de 2015.*
- 270 A última tinha sido um jantar promovido pelo governo: *Helena Andrews-Dyer and Emily Heil, “Japan State Dinner: The Toasts; Michelle Obama’s Dress; Russell Wilson and Ciara Make a Public Appearance”, Washington Post, 28 de abril de 2015.*
- 271 Já na Fortune: *Roger Parloff, “Disruptive Diagnostics Firm Theranos Gets Boost from FDA”, Fortune.com, 2 de julho de 2015.*

- 273 Dois meses antes, Balwani tinha tocado o terror: *avaliação anônima sobre a Theranos postada no site Glassdoor.com em 11 de maio de 2015.*
- 275 Durante o debate: *Theranos, “Theranos Hosts Vice President Biden for Summit on a New Era of Preventive Health Care”, boletim de imprensa, 23 de julho de 2015, site da Theranos.*
- 275 Ele também elogiou Holmes: *Ibid.*
- 276 Alguns dias depois, no dia 28 de julho, abriu: *Elizabeth Holmes, “How to Usher in a New Era of Preventive Health Care”, Wall Street Journal, 28 de julho de 2015.*

23. CONTROLE DE DANOS

- 278 Em março, um mês após: *relatório da VC Experts sobre a Theranos Inc.*
- 278 Dos mais de \$430 milhões: *Christopher Weaver e John Carreyrou, “Theranos Offers Shares for Promise Not to Sue”, Wall Street Journal, 23 de março de 2017.*
- 278 Ele foi criado por Yuri Milner, o russo: *site do Breakthrough Prize; <https://breakthroughprize.org>.*
- 279 A carta de apresentação afirmava: *carta escrita por Elizabeth Holmes para Rupert Murdoch como o papel timbrado da Theranos, datada de 4 de dezembro de 2014.*
- 279 A única ligação que ele fez: *a Theranos anunciou uma parceria com a Cleveland Clinic em 9 de março de 2017, em um boletim de imprensa intitulado “Theranos and Cleveland Clinic Announce Strategic Alliance to Improve Patient Care Through Innovation in Laboratory Testing”, site da Theranos.*
- 279 O pacote de investimentos que ela enviou: *as projeções estavam em um documento de cinco páginas que resumia a situação financeira da Theranos, incluindo informações sobre sua capitalização, fluxo de caixa e balanço patrimonial. Elas foram reveladas inicialmente em Christopher Weaver e John Carreyrou, “Theranos Foresaw Huge Growth in Revenue and Profits”, Wall Street Journal, 5 de dezembro de 2016.*
- 280 Entre eles, estava Cox Enterprises: *Ibid.*
- 280 Quando Mike Siconolfi e eu: *no total, Holmes fez seis reuniões com Murdoch. Elas ocorreram em 26 de novembro de 2014; 22 de abril de 2015; 3 de julho de 2015; 29 de setembro de 2015; 30 de janeiro de 2016 e 8 de junho de 2016. Duas foram na Califórnia e quatro em Nova York.*
- 280 Mike Brille, do escritório Boies Schiller: *carta de Michael A. Brille para Mary L. Symons, advogada patrimonial de Rochelle Gibbons, datada de 5 de agosto de 2015.*
- 281 Como último recurso possível: *carta de David Boies para Gerard Baker, com cópia para Jason Conti, datada de 8 de setembro de 2015.*
- 283 A história foi publicada na: *John Carreyrou, “A Prized Startup’s Struggles”, Wall Street Journal, 15 de outubro de 2015.*
- 284 O editor da Fortune: *newsletter diária do CEO da Fortune enviada por Alan Murray aos leitores às 7h18 EST em 15 de outubro de 2015.*
- 284 A Forbes e a The New Yorker: *Matthew Herper, “Theranos’ Elizabeth Holmes Needs to Stop Complaining and Answer Questions”, Forbes.com, 15 de outubro de 2015; Eric Lach, “The Secrets of a Billionaire’s Blood-Testing Startup”, NewYorker.com, 16 de outubro de 2015.*
- 284 Um deles foi Marc Andreessen, um dos fundadores da Netscape: *Laura Arrillaga-Andreessen, “Five Visionary Tech Entrepreneurs Who Are Changing the World”, New York Times Magazine, 12 de outubro de 2015.*
- 284 Em um boletim de imprensa que a empresa postou: *Theranos, “Statement from Theranos”, boletim de imprensa, 15 de outubro de 2015, site da Theranos.*
- 285 Usando sua vestimenta toda preta, como de costume: *entrevista de Holmes para Jim Cramer no programa Mad Money da CNBC no dia 15 de outubro de 2015, pode ser vista no YouTube;*

<https://www.youtube.com/watch?v=rGfaJZAdfNE>.

- 286 Rapidamente, publicamos meu segundo artigo: John Carreyrou, “Hot Startup Theranos Dials Back Lab Tests at FDA’s Behest”, *Wall Street Journal*, 16 de outubro de 2015.
- 286 A Theranos tinha emitido uma segunda nota: Theranos, “Statement from Theranos”, boletim de imprensa, 16 de outubro de 2015, site da Theranos.
- 287 Ao seu sinal: Nick Bilton, “How Elizabeth Holmes’s House of Cards Came Tumbling Down”, *Vanity Fair*, 6 de setembro de 2016.
- 288 Havia tanto interesse: entrevista Holmes deu a Jonathan Krim no dia 21 de outubro de 2016, na conferência D.Live do WSJ, que pode ser acessada em WSJ.com.
- 289 Alguns dias antes, Gassée: Jean-Louis Gassée, “Theranos Trouble: A First Person Account”, Monday Note, 18 de outubro de 2015.
- 289 Logo após o término da entrevista: Theranos, “Theranos Facts”, boletim de imprensa, 21 de outubro de 2015, site da Theranos.
- 290 Após a aparição de Holmes: Andrew Pollack, “Theranos, Facing Criticism, Says It Has Changed Board Structure”, *New York Times*, 28 de outubro de 2015.
- 290 Obviamente, dentro de alguns dias: cartas de Heather King para William Lewis, CEO da empresa controladora do *Wall Street Journal*, Dow Jones, com cópia para Mark Jackson, Jason Conti, Gerard Baker, John Carreyrou e Mike Siconolfi, datada de 4 e 5 de novembro de 2015.
- 290 Uma terceira carta chegou: carta de Heather King para Jason Conti datada de 11 de novembro de 2015.
- 290 Em uma entrevista para a *Wired*: Nick Stockton, “The Theranos Scandal Could Become a Legal Nightmare”, *Wired*, 29 de outubro de 2015.
- 290 Eles revelavam que a Walgreens: Michael Siconolfi, John Carreyrou e Christopher Weaver, “Walgreens Scrutinizes Theranos Testing”, *Wall Street Journal*, 23 de outubro de 2015.
- 290 que a Theranos havia tentado vender: Rolfe Winkler e John Carreyrou, “Theranos Authorizes New Shares That Could Raise Valuation”, *Wall Street Journal*, 28 de outubro de 2015.
- 290 que seu laboratório estava operando sem: John Carreyrou, “Theranos Searches for Director to Oversee Laboratory”, *Wall Street Journal*, 5 de novembro de 2015.
- 290 e que a Safeway tinha rejeitado: John Carreyrou, “Safeway, Theranos Split After \$350 Million Deal Fizzles”, *Wall Street Journal*, 10 de novembro de 2015.
- 290 Cada novo artigo: carta de Heather King para William Lewis datada de 11 de novembro de 2015
- 291 Durante uma entrevista para a *Bloomberg Businessweek*: Sheelah Kolhatkar e Caroline Chen, “Can Elizabeth Holmes Save Her Unicorn?”, *Bloomberg Businessweek*, 10 de dezembro de 2015.
- 291 Em seu discurso de agradecimento: Anne Cohen, “Reese Witherspoon Asks ‘What Do We Do Now?’ at Glamour’s Women of the Year Awards”, *Variety*, 9 de novembro de 2015.

24. A RAINHA VAI NUA

- 292 Com o assunto: e-mail com o assunto “CMS Complaint: Theranos Inc.”, enviado por Erika Cheung a Gary Yamamoto às 18h13 PST em 19 de setembro de 2015.
- 294 No fim de janeiro, finalmente conseguimos: John Carreyrou, Christopher Weaver e Mike Siconolfi, “Deficiencies Found at Theranos Lab”, *Wall Street Journal*, 24 de janeiro de 2016.
- 294 O nível de seriedade ficou claro: 25 de janeiro de 2016, carta da agente do Centers for Medicare and Medicaid Services, Karen Fuller, ao diretor do laboratório da Theranos, Sunil Dhawan.
- 295 De repente, as exigências: a última carta exigindo retratação que o *Wall Street Journal* recebeu da Theranos é datada de 11 de janeiro de 2016.

- 295 Contudo, a Theranos continuou a minimizar: *e-mail com o assunto “Statement by Theranos on CMS Audit Results” enviado pelo porta-voz da Theranos, Brooke Buchanan, para a jornalista às 13h49 EST em 27 de janeiro de 2016.*
- 295 o laboratório havia continuado a realizar: John Carreyrou e Christopher Weaver, “Theranos Ran Tests Despite Quality Problems”, *Wall Street Journal*, 8 de março de 2016.
- 295 A Theranos não podia refutar: *e-mail com o assunto “statements from Theranos” enviado por Brooke Buchanan a John Carreyrou e Mike Siconolfi às 15h35 EST em 7 de março de 2016.*
- 296 Mas Heather King continuou: *King enviou várias cartas ao CMS em março e início de abril de 2016 exigindo que o órgão editasse o relatório da inspeção antes de liberá-lo para a mídia.*
- 296 Enquanto o cabo de guerra: Noah Kulwin, “Theranos CEO Elizabeth Holmes Is Holding a Hillary Fundraiser with Chelsea Clinton”, *Recode*, 14 de março de 2016.
- 296 O evento foi posteriormente realocado: Ed Silverman, “Avoiding ‘Teapot Tempest,’ Clinton Campaign Distances Itself from Theranos”, *STAT*, 21 de março de 2016.
- 297 Heather King tentou nos impedir: *carta de Heather King para Jason Conti, com cópia para John Carreyrou, Mike Siconolfi e Gerard Baker, datada de 30 de março de 2016.*
- 297 Nós o postamos no site: John Carreyrou e Christopher Weaver, “Theranos Devices Often Failed Accuracy Requirements”, *Wall Street Journal*, 31 de março de 2016.
- 297 O golpe de misericórdia: *carta de Karen Fuller, do CMS, para Sunil Dhawan, Elizabeth Holmes e Ramesh Balwani datada de 18 de março de 2016.*
- 298 Quando publicamos a notícia sobre: John Carreyrou e Christopher Weaver, “Regulators Propose Banning Theranos Founder Elizabeth Holmes for at Least Two Years”, *Wall Street Journal*, 13 de abril de 2016.
- 298 Ela tinha que aparecer: entrevista de Holmes com Maria Shriver que foi ao ar no dia 18 de abril de 2016 e está disponível no YouTube.
- 299 Em uma total reviravolta: *a AACC emitiu um boletim de imprensa no dia 18 de abril de 2016, dizendo que Holmes apresentaria sua tecnologia em seu 68º encontro anual.*
- 300 Ela terminou com ele: John Carreyrou, “Theranos Executive Sunny Balwani to Depart Amid Regulatory Probes”, *Wall Street Journal*, 12 de maio de 2016.
- 300 Uma semana depois, publicamos: John Carreyrou, “Theranos Voids Two Years of Edison Blood-Test Results”, *Wall Street Journal*, 18 de maio de 2016.
- 300 No dia 12 de junho de 2016: Michael Siconolfi, Christopher Weaver e John Carreyrou, “Walgreen Terminates Partnership with Blood-Testing Firm Theranos”, *Wall Street Journal*, 13 de junho de 2016.
- 301 Em outro golpe devastador: John Carreyrou, Michael Siconolfi e Christopher Weaver, “Theranos Dealt Sharp Blow as Elizabeth Holmes Is Banned from Operating Labs”, *Wall Street Journal*, 8 de julho de 2016.
- 301 Mais ominosamente ainda: Christopher Weaver, John Carreyrou e Michael Siconolfi, “Theranos Is Subject of Criminal Probe by U.S.”, *Wall Street Journal*, 18 de abril de 2016.
- 301 Durante a hora seguinte, Holmes passou: *a apresentação de Holmes na AACC pode ser acessada no site da associação, AACC.org.*
- 302 Embora a apresentação de Holmes incluísse: *os slides da apresentação de Holmes na AACC estão disponíveis em AACC.org.*
- 303 Uma manchete na *Wired* capturou: Nick Stockton, “Theranos Had a Chance to Clear Its Name. Instead, It Tried to Pivot”, *Wired.com*, 2 de agosto de 2016.
- 303 Em entrevista ao *Financial Times*: David Crow, “Theranos Founder’s Conference Invitation Sparks Row Among Scientists”, *Financial Times*, 4 de agosto de 2016.

- 304 Porém, em outro contratempo constrangedor: *John Carreyrou e Christopher Weaver*, “*Theranos Halts New Zika Test After FDA Inspection*”, *Wall Street Journal*, 30 de agosto de 2016.
- 304 Partner Fund, a agência de fundos hedge em São Francisco: *Christopher Weaver*, “*Major Investor Sues Theranos*”, *Wall Street Journal*, 10 de outubro de 2016.
- 304 Outro grupo de investidores: *Christopher Weaver*, “*Theranos Sued for Alleged Fraud by Robertson Stephens Co-Founder Colman*”, *Wall Street Journal*, 28 de novembro de 2016.
- 304 A maioria dos outros investidores preferiu: *Christopher Weaver e John Carreyrou*, “*Theranos Offers Shares for Promise Not to Sue*”, *Wall Street Journal*, 23 de março de 2017.
- 304 O magnata da mídia vendeu suas ações: *Ibid.*
- 304 David Boies e seu escritório jurídico: *John Carreyrou*, “*Theranos and David Boies Cut Legal Ties*”, *Wall Street Journal*, 20 de novembro de 2016.
- 304 Um mês após a participação de Holmes na AACC: *Carreyrou e Weaver*, “*Theranos Halts New Zika Test After FDA Inspection.*”
- 304 Boies saiu do quadro de diretores da Theranos: *Weaver e Carreyrou*, “*Theranos Offers Shares for Promise Not to Sue*”.
- 304 A Walgreens, que tinha injetado: *Christopher Weaver, John Carreyrou e Michael Siconolfi*, “*Walgreen Sues Theranos, Seeks \$140 Million in Damages*”, *Wall Street Journal*, 8 de novembro de 2016.
- 305 Depois de tentar uma apelação: *John Carreyrou e Christopher Weaver*, “*Theranos Retreats from Blood Tests*”, *Wall Street Journal*, 6 de outubro de 2016.
- 305 Durante uma inspeção nas instalações no Arizona: *Christopher Weaver e John Carreyrou*, “*Second Theranos Lab Failed U.S. Inspection*”, *Wall Street Journal*, 17 de janeiro de 2017.
- 305 Em um acordo feito com o procurador-geral do Arizona: *Christopher Weaver*, “*Arizona Attorney General Reaches Settlement with Theranos*”, *Wall Street Journal*, 18 de abril de 2017.
- 305 O número de resultados de exames: *Ibid.*

SOBRE O AUTOR

JOHN CARREYROU é repórter investigativo duas vezes vencedor do Prêmio Pulitzer, principal premiação do jornalismo mundial. Por sua extensa cobertura sobre a Theranos, Carreyrou conquistou o Prêmio George Polk de Reportagem Financeira, o Prêmio Gerald Loeb de Negócios Distintos e Jornalismo Financeiro na categoria reportagem especializada e um Prêmio Barlett & Steele de Jornalismo Investigativo de Negócios. Desde 1999, integra a equipe do jornal norte-americano *Wall Street Journal*. Carreyrou vive no Brooklyn com sua esposa e três filhos.

OBSERVAÇÕES SOBRE TIPOLOGIA

Este livro foi composto em Minion, uma tipologia lançada em 1990, que foi produzida pela Adobe Corporation especificamente para o computador pessoal Macintosh. Criada por Robert Slimbach, a Minion combina características clássicas de tipos antigos com o conjunto completo de pesos necessários para a composição tipográfica moderna.

Contents

1. [CG_BadBlood_Abertura](#)
2. [CG_BadBlood_Cap01](#)
3. [CG_BadBlood_Cap02](#)
4. [CG_BadBlood_Cap03](#)
5. [CG_BadBlood_Cap04](#)
6. [CG_BadBlood_Cap05](#)
7. [CG_BadBlood_Cap06](#)
8. [CG_BadBlood_Cap07](#)
9. [CG_BadBlood_Cap08](#)
10. [CG_BadBlood_Cap09](#)
11. [CG_BadBlood_Cap10](#)
12. [CG_BadBlood_Cap11](#)
13. [CG_BadBlood_Cap12](#)
14. [CG_BadBlood_Cap13](#)
15. [CG_BadBlood_Cap14](#)
16. [CG_BadBlood_Cap15](#)
17. [CG_BadBlood_Cap16](#)
18. [CG_BadBlood_Cap17](#)
19. [CG_BadBlood_Cap18](#)
20. [CG_BadBlood_Cap19](#)
21. [CG_BadBlood_Cap20](#)
22. [CG_BadBlood_Cap21](#)
23. [CG_BadBlood_Cap22](#)
24. [CG_BadBlood_Cap23](#)
25. [CG_BadBlood_Cap24](#)
26. [CG_BadBlood_Encerramento](#)

Landmarks

1. [Cover](#)